

Membentang Asa Sebagai Kebanggaan Bangsa

2017

Laporan Tahunan

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

www.bankmandiri.co.id

Kesinambungan Tema

2016

Mandiri Kerja Nyata

Dalam rangka merealisasikan aspirasi Perusahaan menjadi bank dengan kinerja terbaik **se-Indonesia dan terkemuka di ASEAN tahun 2020 (Indonesia's best, ASEAN's prominent)**, Bank Mandiri senantiasa berupaya untuk menciptakan kerja nyata dalam segala aspek usahanya. Berbagai langkah strategis, inovasi yang berkelanjutan serta peningkatan kualitas SDM juga terus dikembangkan sepanjang tahun 2016 yang didukung oleh implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik, untuk memperkuat landasan usaha Bank Mandiri di masa yang akan datang.



2014

Berkarya Untuk Indonesia

Dalam rangka membawa misi untuk mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia, kami selalu melakukan segala upaya untuk terus berkarya untuk Indonesia. Hal itu kami wujudkan dengan selalu menyalakan semangat menjadikan Bank Mandiri sebagai bank dengan kinerja keuangan dan operasional terbaik serta memberikan sumbangan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat dan lingkungan.



2015

Mandiri Sahabat Negeri

Bank Mandiri sebagai sahabat negeri adalah sebuah bakti dari sebuah Bank terbesar di Indonesia, dengan produk dan jasa yang dimiliki, maka Bank Mandiri dapat memberikan inspirasi, bekerja dan tumbuh bersama serta mendukung seluruh lapisan masyarakat. Berpegang pada prinsip tata kelola perusahaan yang baik, sepanjang tahun 2015 Bank Mandiri tidak hanya berhasil merealisasikan rencana bisnis serta mampu menciptakan kemajuan dan pertumbuhan bisnis, namun juga telah memberikan kontribusi nyata meningkatkan kesejahteraan masyarakat.



2012

Apapun Keinginan Anda, Mandiri Saja

Sebagai institusi keuangan terbesar di Indonesia, Bank Mandiri berkomitmen untuk sigap, proaktif, dan inovatif dalam menghadirkan solusi bagi kebutuhan finansial setiap nasabah.



2013

Spirit Memakmurkan Negeri

Kami memiliki Spirit Memakmurkan Negeri dimana keberadaan kami bertujuan untuk mempengaruhi pertumbuhan ekonomi nasional, menjadikan aktifitas bisnis berkembang dan roda perekonomian tumbuh serta mewujudkan mimpi pada lebih banyak nasabah.



2017

Membentang Asa Sebagai Kebanggaan Bangsa



Tahun 2017 Bank Mandiri berada pada fase Transformasi tahap III yang berlangsung pada tahun 2015 sampai dengan 2020. Pada fase ini Bank Mandiri ingin memantapkan visinya menjadi **“Indonesia’s best, ASEAN’s prominent”** yang dibuktikan dengan upaya dalam mengatasi tantangan yang dihadapi di tahun sebelumnya. Upaya tersebut telah membuahkan hasil yang menggembirakan di tahun 2017 ini, yang ditunjukkan dengan dicapainya pertumbuhan kinerja finansial. Arah pencapaian Visi Perseroan semakin mantap dengan mulai diterapkannya *Corporate Plan Restart* yang mulai dicanangkan pada September 2016 dan penetapan Bank Mandiri menjadi kandidat untuk memperoleh lisensi *Qualified ASEAN Bank* dari Bank Malaysia. Selain itu, laba Bank Mandiri juga didukung dengan sinergi yang baik antara Bank Mandiri dengan 11 (sebelas) entitas anak secara konglomerasi.

Keberhasilan Bank Mandiri di tahun 2017 sejalan dengan spirit memakmurkan negeri dan menjadi kebanggaan bangsa. Bank Mandiri tetap konsisten berkontribusi dalam mendukung pembiayaan infrastruktur yang menjadi agenda pembangunan nasional, mendukung usaha Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat, mendorong perekonomian sektor riil melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) serta mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui Program Mandiri Hadir untuk Negeri.

Sekilas Tentang Perusahaan

Produk dan Jasa Utama

Produk Simpanan:

Tabungan, Giro, Deposito, *Cash Management*

Produk Pinjaman

Kredit, Kartu Kredit

Jasa Lainnya

Produk Jasa *Trade Service*, Layanan Keagenan, Layanan *e-Channel*, *Treasury*, *Bancassurance*, dan Produk Dana Pensiun Lembaga Keuangan

Pemegang Saham

Pemerintah Republik Indonesia 60%
Publik Nasional 7,01%
Publik Asing 32,99%



Segmen Usaha

Wholesale (Korporasi dan Komersial); Retail; Kelembagaan;
Treasury

Entitas Anak dan Entitas Asosiasi

Entitas Anak

- PT Bank Syariah Mandiri 99,99%
- PT Mandiri Sekuritas 99,99%
- PT Mandiri Tunas Finance 51,00%
- PT Mandiri AXA General Insurance 60,00%
- PT AXA Mandiri Financial Services 51,00%
- PT Bank Mandiri Taspen 59,44%
- Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. 100%
- Bank Mandiri (Europe) Limited 100%
- PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia 80,00%
- PT Mandiri Utama Finance 51,00%
- PT Mandiri Capital Indonesia 99,98%

Entitas Asosiasi

- PT Kustodian Sentral Efek Indonesia 10,00%
- PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia 34,00%
- PT Pengembangan Armada Niaga Nasional (Persero) 7,00%

Highlight Kinerja

Aset Tumbuh 8,3% YoY Mencapai Rp1.124,7 triliun

Didukung pertumbuhan Kredit yang secara tahunan tumbuh 10,2%

Terus Tumbuh dengan Ekuitas yang Semakin Kuat Mencapai Rp170 triliun

Laba Bersih Mencapai Rp20,6 triliun, tumbuh 49,5% YoY

Laba Sebelum Pajak dan Pencadangan Mencapai Rp 43,1 triliun

Pertumbuhan kredit produktif tahun 2017 mencapai Rp36,7 triliun, didorong pertumbuhan kredit investasi Rp23,9 triliun dan kredit modal kerja Rp12,8 triliun

Kredit Bank Mandiri Secara Tahunan Tumbuh 10,2% Mencapai Rp729,5 triliun

Kredit Mikro mengalami pertumbuhan tertinggi mencapai 22,2% YoY

Kredit Retail Secara Tahunan Tumbuh 13,7% Mencapai Rp223,1 triliun

Komposisi Kredit Retail terhadap Total Kredit Secara *Bank Only* Mencapai 34,6%

Dana Pihak Ketiga Tumbuh 7,0% YoY Mencapai Rp815,8 triliun

Pencapaian tersebut didukung oleh pengembangan jaringan kantor dan *e-channel*



Total Outlet

- ✓ 2.838 Jaringan Kantor
- ✓ 17,766 ATM

Jumlah Rekening

- ✓ Dana Pihak Ketiga 21,9 juta
- ✓ Kredit 1,8 juta termasuk 149,6 ribu rekening KPR



Rekening Baru

- ✓ Dana Pihak Ketiga 7,12 juta
- ✓ Kredit 680,0 ribu

Transaksi e-Chanel

Transaksi *E-Chanel* Januari-Desember 2017 mencapai 3.067 juta transaksi, tumbuh 10,5% YoY



Jumlah Kartu

- ✓ Debit 16,98 juta
- ✓ Kredit 1,85 juta
- ✓ Prepaid 13,2 juta

Cash Management

- ✓ 21.794 nasabah
- ✓ 36,4 juta transaksi



Kredit Retail

- ✓ Rp 223,1 triliun
- ✓ 34,6% dari total kredit

Laba Subsidiary

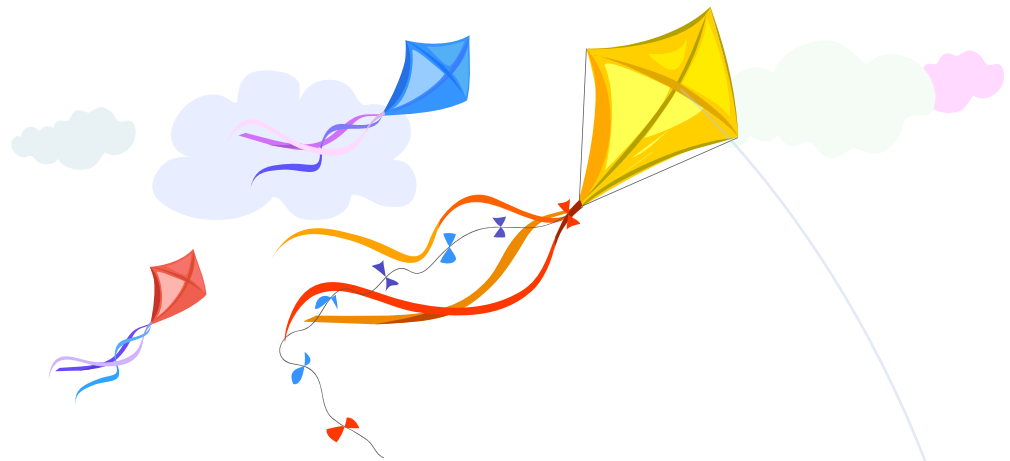
- ✓ Total laba bersih Rp2,2 triliun
- ✓ Mencapai 10,8% dari total Laba Bersih Bank Mandiri



Aliansi

- ✓ Bank Garansi : Rp33,5 triliun
- ✓ Forex : USD 29,6 billion
- ✓ Trade : USD 16,9 billion

Jejak Langkah



1824-1998

Berdirinya Bank Mandiri dimulai dari perjalanan panjang 4 (empat) bank milik pemerintah, yaitu Bank Ekspor Impor Indonesia, Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, dan Bank Pembangunan Indonesia.

1999

Pada Juli 1999, 4 (empat) bank milik pemerintah, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi satu entitas bernama Bank Mandiri.

2008-2009

Melanjutkan program di tahun sebelumnya, pada tahun ini Bank Mandiri mengimplimentasikan Tahap 2 Program Transformasi **"Outperform the Market"** yang berfokus pada ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen usaha dan mencapai level profit yang melampaui target rata-rata pasar.

1998

Didirikan pada tanggal 02 Oktober 1998, Bank Mandiri menjadi bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia.

2003

Bank Mandiri melakukan *Initial Public Offering* (IPO).

2005

Menjadi tahun titik balik dengan mencanangkan Transformasi Tahap 1 sampai dengan 2010, untuk menjadi Bank yang unggul di tingkat regional (*regional champion*).

Transformasi dilakukan dengan 4 (empat) strategi utama, yaitu implementasi budaya, pengendalian *non-performance loan* secara agresif, meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar, dan pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar-direktorat.

2006-2007

Pada tahun ini, Bank Mandiri menjalankan Program Transformasi **"Back on Track"** bagian dari Transformasi Tahap I yang berfokus pada merekonstruksi ulang dasar fundamental Bank Mandiri.

2010

Tahun ini menjadi tahap terakhir dalam rangkaian Transformasi "**Shaping the End Game**" yang sudah dijalankan sejak 2005, dimana Bank Mandiri menargetkan untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik. Melalui proses transformasi tersebut, Bank Mandiri secara konsisten berhasil meningkatkan kinerjanya yang tercermin dari peningkatan di berbagai indikator finansial.

2011

Pada tahun ini Bank Mandiri melakukan *right issue* dengan menerbitkan 2.336.838.591 lembar saham dengan harga Rp5.000 per lembar saham. Atas transaksi yang terjadi, Bank Mandiri memperoleh dana sebesar Rp11.684.192.955.000.

Tahun ini sekaligus menjadi tahap awal pelaksanaan Transformasi Lanjutan tahun 2010-2014, dimana Bank Mandiri telah melakukan revitalisasi visi nya menjadi "Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif".

Transformasi lanjutan di tahun 2011 dilakukan dengan Transformasi Budaya melalui perbaikan transformasi budaya tahap I, memperkaya dengan **best practice** dan **benchmark** dengan kelas dunia.

2012

Transformasi lanjutan di tahun 2012 dilakukan melalui Transformasi Bisnis, yang berfokus pada 3 (tiga) area utama, yaitu *Wholesale Transaction*, *Retail Deposit and Payment* serta *Retail Financing*

2014

Bank Mandiri berhasil melewati Transformasi Tahap Kedua pada tahun ini.

2015

Merupakan tahun yang penting bagi Bank Mandiri yang mana sudah memasuki tahun pertama Transformasi Tahap Ketiga.

2016

Tahun ini Bank Mandiri telah melakukan sejumlah aksi korporasi seperti penerbitan obligasi keberlanjutan, Efek Beragun Aset Dalam Bentuk Surat Partisipasi (EBA-SP) dan nilai total aset yang menembus Rp1.000 triliun

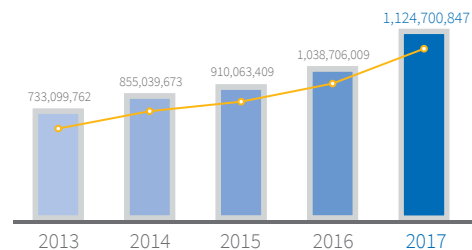
2017

Bank Mandiri mulai menerapkan **Corporate Plan Restart** yang telah dicanangkan pada September 2016

Bank Mandiri melaksanakan pemecahan nilai nominal saham (**stock split**) dengan rasio 1 : 2

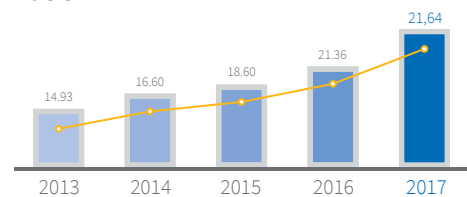
Keunggulan Kami

Bank Mandiri melaporkan telah membukukan nilai aset sebesar Rp1.124,70 triliun secara konsolidasi, hal ini sekaligus menjadikan Bank Mandiri sebagai bank pertama di Indonesia yang mampu memperoleh pencapaian tersebut. Aset Rp1.124,70 triliun disokong dari kinerja perusahaan, khususnya realisasi pertumbuhan kredit di sektor kredit korporasi dan infrastruktur. Pertumbuhan kredit tersebut berada di atas rata-rata perbankan lain



Bank Mandiri mencatatkan besaran modal mencapai Rp145,5 triliun dan telah siap menghadapi implementasi Basel III dengan rasio permodalan (CAR) sebesar 21,64% pada 2017.

Capital Adequacy Ratio



Best Employee Engagement

Survei keterikatan pegawai Bank Mandiri mendapatkan perolehan nilai 73,7% merupakan kategori tertinggi (platinum) untuk survei keterikatan pegawai di industri jasa keuangan. Atas hasil survei tersebut, Bank Mandiri memperoleh 2 (dua) penghargaan, yaitu *Best 2016 Employee Engagement* dan *2016 Indonesia Engagement Award* Kategori Platinum yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), Majalah Stabilitas, Majalah Kinerja dan Lembaga Riset *Blessing White* Indonesia.

The Legend Bank in Service Excellence

Bank Mandiri membuktikan konsistensinya untuk meningkatkan kenyamanan dan kepuasan nasabah dalam melakukan transaksi perbankan. Konsistensi tersebut tercermin dalam raihan Bank Mandiri yang sejak 2008 hingga 2017 memperoleh predikat *The Best Bank in Service Excellence* dari *Marketing Research Indonesia* (MRI) dan Majalah Infobank.



The Legend in Good Corporate Governance (GCG)

Konsistensi Bank Mandiri dalam penerapan GCG tercermin melalui apresiasi dari berbagai Lembaga nasional maupun internasional yang independen salah satunya *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG). Sejak tahun 2007 hingga 2017, Bank Mandiri memperoleh predikat sebagai *The Most Trusted Companies* sebanyak 11 (sebelas) kali berturut-turut.



Wirausaha Muda Mandiri (WMM) telah lama melekat sebagai salah satu kisah sukses Bank Mandiri yang menjadi bukti konsistensi Perseroan untuk turut membangun dunia usaha di Indonesia, khususnya di kalangan kaum muda. Hingga tahun 2017 ini, sudah genap satu dekade Bank Mandiri menyelenggarakan WMM. Bank Mandiri ingin melahirkan pengusaha muda yang kreatif, inovatif serta memiliki mental usaha yang tangguh, agar dapat bersaing bukan hanya dalam skala lokal, tetapi juga *level* internasional. WMM merupakan salah satu upaya dari Bank Mandiri dalam mendukung gerakan 1.000 *startup digital* di tahun 2020 yang dicanangkan oleh Presiden. Dalam praktiknya para pengusaha itu dapat bersaing dengan *startup* yang ada di dalam maupun luar negeri. Dengan menciptakan 1.000 *startup digital* di 2020, Indonesia dapat meraih predikat sebagai *Digital Energy of Asia*.

Wholesale

Bank Mandiri memiliki *privilege* atau keistimewaan sebagai bank BUMN, ditambah dengan relasi yang kuat dengan nasabah *wholesale*. Hingga saat ini Bank Mandiri telah memiliki 76 *Top Anchor Client*.

Most Wanted Place for Work



Di tahun 2017, Bank Mandiri berhasil menduduki posisi ke-3 (tiga) sebagai *Most Wanted Place for Work* dalam ajang *Employer of Choice Award 2017*. Penghargaan tersebut berdasarkan survei oleh majalah SWA bersama Hay Group, dengan responden para *job seeker* dan karyawan di Indonesia. Berdasarkan survei tersebut, responden menganggap bahwa Bank Mandiri memiliki *Corporate image* yang baik, berbagai *benefit* yang diberikan kepada pegawai serta fasilitas kerja yang memadai.

Pencapaian kinerja Bank Mandiri tidak terlepas dari sinergi dengan entitas anak. Secara konglomerasi, kontribusi laba bersih dari 11 (sebelas) entitas anak pada Desember 2017 mencapai Rp2,2 triliun. 5 (lima) dari 11 (sebelas) entitas anak yang memberikan kontribusi terbesar adalah sebagai berikut.



Daftar Isi



2	Kesinambungan Tema		
3	Tema dan Arti Tema		
4	Sekilas Tentang Perusahaan		
5	Highlight Kinerja		
6	Jejak Langkah		
8	Keunggulan Kami		
10	Daftar Isi		
14	Kilas Kinerja		
16	Ikhtisar Keuangan		
16	Laporan Keuangan		
18	Rasio Keuangan		
20	Ikhtisar Operasional		
22	Informasi Harga Saham		
24	Rating Perusahaan 2017		
25	Laporan Analisis Perusahaan		
26	Aksi Korporasi		
26	Aksi Penghentian Sementara Perdagangan Saham (<i>Suspension</i>) dan/atau Penghapusan Pencatatan Saham (<i>Delisting</i>)		
27	Informasi Obligasi, Sukuk dan/atau Obligasi Konversi		
28	Informasi Sumber Pendanaan Lainnya		
29	Peristiwa Penting di Tahun 2017		
32	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi		
35	Laporan Dewan Komisaris		
45	Laporan Direksi		
57	Tanggung Jawab Laporan		
31	Profil Perusahaan		
60	Identitas Perusahaan		
62	Riwayat Singkat Perusahaan		
65	Brand Perusahaan		
65	Bidang Usaha		
68	Produk dan Jasa		
80	Peta Wilayah Usaha		
82	Inovasi Outlet		
84	Struktur Organisasi		
86	Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan		
90	Profil Dewan Komisaris		
96	Profil Direksi		
102	Profil Pejabat Eksekutif		
107	Profil dan Pengembangan Kompetensi Karyawan		
115	Komposisi Pemegang Saham		
119	Daftar Entitas Anak dan/atau Entitas Asosiasi		
126	Struktur Grup Perusahaan		
128	Kronologis Penerbitan Saham		
131	Kronologis Penerbitan dan/atau Pencatatan Obligasi dan Efek Lainnya		
136	Nama dan Alamat Lembaga dan/atau Profesi Penunjang		
138	Penghargaan dan Sertifikasi		
147	Nama dan Alamat Entitas Anak, Entitas Asosiasi, Kantor Cabang Luar Negeri dan Kantor Wilayah		
150	Informasi Pada Website		
151	Pendidikan dan/atau Pelatihan Dewan Komisaris, Direksi, Komite-komite, Sekretaris Perusahaan, dan Unit Audit Internal		
158	Analisis dan Pembahasan Manajemen		
160	Tinjauan Perekonomian		
160	Analisis Perekonomian Global		
162	Analisis Perekonomian Nasional		
163	Analisis Sektoral dan Industri		
163	Analisis Industri Perbankan		
164	Analisis Posisi Perusahaan dalam Industri Perbankan		
166	Tinjauan Operasional		
166	Strategi Perusahaan		
188	Aspek Pemasaran		
168	Strategi Pemasaran		
170	Pangsa Pasar		
172	Kinerja Segmen Usaha		
211	Prospek Usaha		
211	Strategi ke Depan		
214	Tinjauan Keuangan		
214	Kinerja Keuangan		
214	Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian		
233	Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif lain Konsolidasian		
240	Laporan Arus Kas Konsolidasian		
241	Kemampuan Membayar Utang dan Kolektibilitas Piutang		
241	Kemampuan Membayar Utang		
243	Kolektibilitas Piutang		
245	Struktur Modal		
245	Kebijakan Manajemen dan Dasar Pemilihan Kebijakan Manajemen atas Struktur Modal		
245	Rincian Struktur Modal		
246	Struktur Permodalan dan Praktik Manajemen Risiko		
246	Struktur Permodalan		
250	Praktik Manajemen Risiko		
299	Ikatan Material Terkait Investasi Barang Modal		
300	Investasi Barang Modal		



- 300** Informasi Material Mengenai Investasi, Ekspansi, Divestasi, Akuisisi, atau Restrukturisasi Utang dan Modal
- 303** Komitmen dan Kontinjensi
- 304** Pencapaian Target dan Target ke Depan
 - 304** Pencapaian Target 2017
 - 304** Proyeksi 2018 Bank Mandiri
 - 304** Asumsi yang Digunakan dalam Menyusun Proyeksi 2018
- 305** Informasi dan Fakta Material Setelah Tanggal Laporan Akuntan
- 305** Kebijakan, Pengumuman dan Pembayaran Dividen
 - 305** Kebijakan Dividen
 - 306** Pengumuman dan Pembayaran Dividen
- 307** Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan dan/atau Manajemen
- 308** Realisasi Penggunaan Dana Hasil Penawaran Umum
- 309** Informasi Material Yang Mengandung Benturan Kepentingan dan/atau Transaksi dengan Pihak Afiliasi
- 318** Perubahan Peraturan Perundang-undangan dan Dampaknya Terhadap Perseroan
- 320** Perubahan Kebijakan Akuntansi
- 321** Informasi Kelangsungan Usaha
- 321** Tingkat Kesehatan Bank
- 322** Akselerasi Pertumbuhan *Fee Based Income*
- 323** Aspek Perpajakan
- 325** Dampak Perubahan Suku Bunga Terhadap Kinerja Bank
- 326** Larangan, Batasan dan/atau Hambatan Signifikan Untuk Melakukan Transfer Dana antara Bank dan Entitas Lain Dalam Suatu Kelompok Usaha

328 Derivatif dan Fasilitas Lindung Nilai

331 Kinerja Entitas Anak

340 Sumber Daya Manusia

- 342** Struktur Pengelola Sumber Daya Manusia
- 344** Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia
- 359 *Process and Policy Human Capital*
- 359 Sistem Informasi *Human Capital*
- 362 Internalisasi Budaya
- 367 Rencana Kerja Sumber Daya Manusia Tahun 2018

368 Teknologi Informasi

- 370** *Master Plan* Teknologi Informasi
- 372** Struktur Pengelola Teknologi Informasi
- 374** Manajemen Teknologi Informasi
 - 374** Strategi Manajemen Teknologi Informasi
 - 375** Kebijakan dan Tata Kelola (*Governance*) Teknologi Informasi
 - 378** Infrastruktur Teknologi Informasi
 - 380** Penerapan Kebijakan Teknologi Informasi
 - 381** Rencana Pengembangan Teknologi Informasi ke Depan
- 382** *Digital Banking*
 - 382 Pengelolaan *Digital Banking*
 - 383** Produk dan layanan *Digital Banking*
 - 386** Pertumbuhan *Digital Banking* berdasarkan *User Performance*
- 387** Strategi Tahun 2018

388

Corporate Governance

- 390** Komitmen Perusahaan dalam Menerapkan *Corporate Governance* dan *Governance Outcome*
 - 392** *Governance Framework*
 - 392** Dasar Penerapan *Corporate Governance*
 - 394** *Governance Outcome*
- 395** Penerapan *Good Corporate Governance* Secara Berkelanjutan
 - 395** Penetapan Standar Kualitas Implementasi *Good Corporate Governance*
 - 396** Penerapan (Implementasi) *Good Corporate Governance*
- 411** Pemantauan Penerapan *Good Corporate Governance*
 - 411** *Good Corporate Governance Assessment*
- 419** Peningkatan Kualitas Implementasi *Good Corporate Governance*
- 419** Struktur dan Mekanisme *Corporate Governance*
 - 419** Struktur Organ Perusahaan
 - 421** Infrastruktur *Corporate Governance*
 - 422** Mekanisme *Corporate Governance*
 - 422** Rapat Umum Pemegang Saham
 - 422** Pemegang Saham
 - 423** Referensi Peraturan
 - 424** Penyelenggaraan RUPS
- 439** Dewan Komisaris
 - 439** Referensi Peraturan
 - 439** Tata Tertib Dewan Komisaris (*Board Charter*)
 - 439** Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris
 - 440** Tugas dan Tanggung Jawab Komisaris Utama

- 440** Kewajiban Dewan Komisaris
- 441** Hak dan Wewenang Dewan Komisaris
- 441** Masa Jabatan Dewan Komisaris
- 441** Kriteria Anggota Dewan Komisaris
- 442** Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Dewan Komisaris
- 442** Program Orientasi Bagi Komisaris Baru
- 444** Pembidangan Tugas Dewan Komisaris
- 445** Pendelegasian Wewenang Dewan Komisaris dalam Rapat
- 445** Kebijakan Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris dan Penerapannya
- 453** Hubungan Afiliasi Dewan Komisaris
- 454** Kebijakan Rangkap Jabatan Dewan Komisaris
- 455** Pengelolaan Benturan Kepentingan Dewan Komisaris
- 455** Kepemilikan Saham Dewan Komisaris
- 456** Komisaris Independen
- 463** Rapat Dewan Komisaris
- 473** Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris
- 474** Sertifikasi Manajemen Risiko
- 477** Kebijakan dan Jumlah Remunerasi Dewan Komisaris
- 479** Fokus Pengawasan Dewan Komisaris Tahun 2017
- 480** Keputusan, Rekomendasi dan Pelaksanaan Tugas Dewan Komisaris
- 483** Penilaian Kinerja Dewan Komisaris
- 484** Penilaian Kinerja Komite di Bawah Dewan Komisaris
- 484** Mekanisme Pengunduran Diri dan Pemberhentian Dewan Komisaris
- 485** Direksi
- 486** Referensi Peraturan
- 486** Pedoman dan Tata Tertib Direksi (*Board Charter*)
- 486** Tanggung Jawab Direksi
- 486** Hak dan Wewenang Direksi
- 487** Masa Jabatan Direksi
- 487** Kriteria Direksi
- 487** Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Direksi
- 488** Program Orientasi Bagi Direksi Baru
- 489** Pembidangan Tugas Direksi
- 494** Pendelegasian Wewenang Direksi dalam Rapat
- 494** Kebijakan Keberagaman Komposisi Direksi dan Penerapannya
- 501** Hubungan Afiliasi Direksi
- 502** Kebijakan Rangkap Jabatan Direksi
- 503** Pengelolaan Benturan Kepentingan Direksi
- 503** Kepemilikan Saham Direksi
- 504** Rapat Direksi
- 518** Pengembangan Kompetensi Direksi
- 520** Sertifikasi Manajemen Risiko
- 522** Kebijakan dan Jumlah Remunerasi Direksi
- 524** Keputusan dan Pelaksanaan Tugas Direksi
- 526** Peninjauan Ulang Strategi Tahunan Perusahaan
- 526** Evaluasi Strategi Perusahaan
- 526** Penilaian Kinerja Direksi
- 528** Penilaian Kinerja Komite di Bawah Direksi
- 529** Mekanisme Pengunduran Diri dan Pemberhentian Direksi
- 530** Hubungan Dewan Komisaris dan Direksi
- 531** Organ dan Komite di bawah Dewan Komisaris
- 531** Sekretaris Dewan Komisaris
- 532** Komite Audit
- 544** Komite Remunerasi
- dan Nominasi
- 557** Komite Pemantau Risiko
- 568** Komite Tata Kelola Terintegrasi
- 583** Organ dan Komite di bawah Direksi
- 583** Sekretaris Perusahaan
- 587** Internal Audit
- 597** Komite di Bawah Direksi
- 598** *Assets & Liabilities Committee* (ALCO)
- 601** *Business Committee* (BC)
- 603** *Risk Management Committee* (RMC)
- 605** *Human Capital Policy Committee* (HCPC)
- 607** *Information Technology Committee* (ITC)
- 609** *Capital & Subsidiaries Committee* (CSC)
- 612** *Credit Committee/ Rapat Komite Kredit* (RKK)
- 615** *Integrated Risk Committee* (IRC)
- 617** *Policy & Procedure Committee* (PPC)
- 620** Akuntan Publik
- 620** Penerapan Fungsi Audit Eksternal
- 620** Penunjukan Akuntan Publik
- 621** Kantor Akuntan Publik, Nama Akuntan, Fee dan Izin KAP
- 621** Jasa Lain yang Diberikan Akuntan
- 622** Hasil Pemeriksaan
- 622** Efektivitas Pelaksanaan Audit Eksternal dan Kepatuhan Perseroan Terhadap Ketentuan
- 622** Hubungan Antara Bank Mandiri, Akuntan Publik dan Regulator
- 622** Manajemen Risiko
- 623** Dasar Penerapan Manajemen Risiko
- 623** Struktur Organisasi

Pengelolaan Manajemen Risiko	Politik
624 Profil <i>Group Head</i>	657 Perkara Penting
626 Sistem Manajemen Risiko	664 Akses Informasi dan Data Perusahaan
632 Sistem Informasi Manajemen Risiko	669 Kode Etik
632 Penerapan Basel II dan III	670 Pokok-pokok Kode Etik
633 Basel III <i>Reforms</i>	672 Kepatuhan Terhadap Kode Etik
633 Inisiatif Strategis Pelaksanaan Manajemen Risiko Tahun 2017	672 Penyebarluasan Kode Etik
634 Profil Pengelolaannya	672 Upaya Penerapan dan Penegakan Kode Etik
640 Penilaian Risiko	673 Internalisasi Budaya Perusahaan
641 Upaya Peningkatan Budaya Risiko	673 Jenis Sanksi Pelanggaran Kode Etik
641 Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Risiko	674 Jumlah Pelanggaran Kode Etik
641 Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi	674 Kebijakan Gratifikasi
642 Sistem Pengendalian Internal	674 Pengelolaan Pengendalian Gratifikasi
642 Kerangka Sistem Pengendalian Internal	676 Implementasi Pengendalian Gratifikasi
644 Ruang Lingkup Sistem Pengendalian Internal	676 Laporan Gratifikasi Tahun 2017
648 Kesesuaian Pengendalian Internal dengan Kerangka COSO	676 <i>Whistleblowing System</i>
649 Evaluasi Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal	677 Pengelolaan WBS
649 Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Internal	678 Sosialisasi WBS
649 Fungsi Kepatuhan	678 Jumlah Pengaduan dan Tindak Lanjutnya
649 Struktur Organisasi Fungsi Kepatuhan	678 Penerapan Tata Kelola Teintegrasi
651 Profil Kepala Divisi Kepatuhan	688 Informasi Pemegang Saham Utama dan Pengendali
652 Tugas dan Tanggung Jawab Fungsi Kepatuhan	689 Pengelolaan LHKPN
652 Pengembangan Kompetensi Fungsi Kepatuhan	689 <i>Buyback</i> Saham dan <i>Buyback</i> Obligasi
653 Kebijakan dan Standar Prosedur Kepatuhan	689 Penyediaan Dana Pihak Terkait
654 Pelaksanaan Program Kerja Fungsi Kepatuhan Tahun 2017	690 Pelanggaran (<i>Fraud</i>) Internal
655 Evaluasi Efektifitas Fungsi Kepatuhan	690 Transaksi yang Mengandung Benturan Kepentingan
655 Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme	690 Perselisihan Internal Bank Mandiri
657 Pemberian Dana Kegiatan	690 Pencegahan Transaksi Orang Dalam (<i>Insider Trading</i>)
	691 Kebijakan Anti Korupsi
	692 Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Perusahaan
	692 Praktik <i>Bad Corporate Governance</i>
	693 Pernyataan Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik
	693 Kesesuaian Penerapan <i>Corporate Governance</i> dengan <i>Asean Corporate Governance Scorecard</i>

700

Tanggung Jawab Sosial

Perusahaan

702 Penerapan Keuangan Berkelanjutan Sebagai Wujud Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Bank Mandiri
704 Dasar Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
705 Struktur Pengelola Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
706 Tanggung Jawab Sosial Terkait Dengan Lingkungan Hidup
706 Kebijakan
707 Target Kegiatan
707 Kegiatan dan Dampak
711 Sertifikasi di Bidang Lingkungan
712 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait Dengan Ketenagakerjaan, Kesehatan dan Keselamatan Kerja
712 Kebijakan
713 Target Kegiatan
713 Kegiatan dan Dampak
717 Sertifikasi
718 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait dengan Pengembangan Sosial Kemasyarakatan
718 Kebijakan
718 Target Kegiatan
718 Kegiatan dan Dampak
723 Biaya Yang Dikeluarkan
724 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait dengan Tanggung Jawab Kepada Konsumen
724 Kebijakan
724 Target Kegiatan
724 Kegiatan dan Dampak
728 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait Dengan Tanggung Jawab Kepada Pemasok
728 Kebijakan
728 Target Kegiatan
728 Kegiatan dan Dampak

730

Referensi Kriteria POJK dan ARA

742

Informasi Keuangan

Kilas Kinerja





“

Pada tahun 2017 terjadi peningkatan Kapitalisasi Pasar setelah melaksanakan pemecahan nilai nominal saham (*stock split*) dengan rasio 1 : 2

01

Kilas Kinerja

Ikhtisar Keuangan

Tabel Ikhtisar Keuangan

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	2015	2014	2013
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN					
ASET					
Kas	24.268.563	22.906.775	25.109.124	20.704.563	19.051.934
Giro Pada Bank Indonesia	50.188.118	52.484.974	56.314.316	50.598.840	43.904.419
Giro Pada Bank Lain - Bersih	12.329.947	10.360.165	10.152.214	8.983.467	14.036.484
Penempatan Pada BI Dan Bank Lain - Bersih	74.600.803	73.616.927	37.320.863	61.117.605	45.113.834
Efek-Efek - Bersih	59.609.972	56.551.643	43.641.564	40.465.158	26.802.548
Obligasi Pemerintah	103.411.188	98.933.278	103.869.361	86.153.906	82.227.428
Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan - Bersih	24.090.128	14.167.271	13.184.766	11.651.696	7.523.929
Tagihan Atas Efek-Efek Yang Dibeli Dengan Janji Dijual Kembali - Bersih	2.629.315	5.054.488	676.900	19.744.804	3.737.613
Tagihan Derivatif - Bersih	446.459	239.260	700.884	71.044	170.878
Kredit Yang Diberikan Dan Piutang/Pembiayaan Syariah - Bersih	678.292.520	616.706.193	564.393.595	505.394.870	450.634.798
Piutang Pembiayaan Konsumen - Bersih	14.782.332	11.531.838	7.907.449	5.893.135	4.511.545
Investasi Bersih Dalam Sewa Pembiayaan - Bersih	2.356.890	829.945	598.359	766.524	612.154
Tagihan Akseptasi - Bersih	12.290.260	14.548.203	11.224.243	13.007.132	10.114.889
Penyertaan Saham - Bersih	333.312	245.136	48.394	55.490	4.667
Biaya Dibayar Dimuka	2.784.234	2.751.081	2.299.852	1.837.500	1.489.010
Pajak Dibayar Dimuka	2.688.049	2.612.707	4.817.396	2.591.982	1.126.549
Aset Tetap - Bersih	36.618.753	35.663.290	9.761.688	8.928.856	7.645.598
Aset Tidak Berwujud - Bersih	2.401.467	1.955.496	1.915.192	1.644.583	1.160.255
Aset Lain-Lain - Bersih	15.014.218	11.557.238	11.292.727	11.239.398	8.908.732
Aset Pajak Tangguhan	5.564.319	5.990.101	4.834.522	4.189.120	4.322.498
JUMLAH ASET	1.124.700.847	1.038.706.009	910.063.409	855.039.673	733.099.762
LIABILITAS					
Liabilitas Segera	2.838.567	1.569.911	1.156.327	1.156.366	762.130
Simpanan Nasabah	749.583.982	702.060.230	622.332.331	583.448.911	508.996.256
Simpanan Dari Bank Lain	8.349.507	9.339.196	12.636.237	17.531.845	12.443.313



Uraian	2017	2016	2015	2014	2013
Liabilitas Kepada Pemegang Polis Unit-Link	23.254.035	19.602.950	17.019.049	17.343.799	12.002.997
Liabilitas Atas Efek-Efek Yang Dijual Dengan Janji Dibeli Kembali	3.592.883	3.353.042	4.863.171	6.112.589	4.656.149
Liabilitas Derivatif	276.243	502.469	299.079	157.055	226.168
Liabilitas Akseptasi	12.544.494	14.789.244	11.331.273	13.114.059	10.178.370
Efek-Efek Yang Diterbitkan	16.843.595	9.025.994	2.398.178	2.009.625	1.779.597
Estimasi Kerugian Atas Komitmen Dan Kontijensi	381.771	207.401	395.610	196.793	200.501
Beban Yang Masih Harus Dibayar	4.307.193	3.743.496	3.490.801	3.880.273	3.326.475
Utang Pajak	1.009.832	1.258.792	2.131.616	1.875.141	2.126.864
Liabilitas Imbalan Kerja	8.277.388	6.763.068	5.777.077	5.181.160	4.585.069
Provisi	375.770	435.880	676.170	667.644	822.582
Liabilitas Lain-Lain	20.496.377	15.810.036	14.189.412	16.370.686	14.166.214
Pinjaman Yang Diterima	35.703.679	35.882.757	33.764.671	24.227.104	15.997.188
Pinjaman Subordinasi	191.501	215.432	3.737.703	3.746.574	4.465.615
JUMLAH LIABILITAS	888.026.817	824.559.898	736.198.705	697.019.624	596.735.488
DANA SYIRKAH TEMPORER					
Simpanan Nasabah	66.222.609	60.440.474	54.054.930	52.933.182	47.345.405
Simpanan Dari Bank Lain	445.289	335.914	317.933	242.305	228.273
JUMLAH DANA SYIRKAH TEMPORER	66.667.898	60.776.388	54.372.863	53.175.487	47.573.678
EKUITAS					
Modal Saham	11.666.667	11.666.667	11.666.667	11.666.667	11.666.667
Tambahan Modal Disetor/Agio Saham	17.316.192	17.316.192	17.316.192	17.316.192	17.316.192
Selisih Kurs Karena Penjabaran Laporan Keuangan Dalam Mata Uang Asing	168.412	202.363	242.807	203.625	221.620
Kerugian Bersih Yang Belum Direalisasikan Dari Penurunan Nilai Wajar Efek Dan Obligasi Pemerintah Yang Tersedia Untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	1.117.864	(759.364)	(1.565.019)	(571.348)	(1.417.240)
Bagian efektif lindung nilai arus kas	(6.436)	-	-	-	-
Selisih Bersih Revaluasi Aset Tetap	25.666.631	25.140.523	-	-	-
(Kerugian)/Keuntungan Bersih Aktuarial Program Imbalan Pasti – Bersih Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	(462.008)	49.515	277.676	-	-
Selisih Transaksi Dengan Pihak Non Pengendali	(106.001)	(92.751)	(92.751)	-	-
Saldo Laba	111.357.522	96.930.793	89.224.718	74.042.745	59.631.998
Kepentingan Non Pengendali Atas Aset Bersih Entitas Anak Perusahaan Yang Dikonsolidasikan	3.287.289	2.915.785	2.421.551	2.186.681	1.371.359
JUMLAH EKUITAS	170.006.132	153.369.723	119.491.841	104.844.562	88.790.596
JUMLAH LIABILITAS, DANA SYIRKAH TEMPORER DAN EKUITAS	1.124.700.847	1.038.706.009	910.063.409	855.039.673	733.099.762

Uraian	2017	2016	2015	2014	2013
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN					
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL					
Pendapatan Bunga Dan Syariah - Bersih	52.327.159	51.825.369	45.363.103	39.132.424	33.809.418
Pendapatan Premi - Bersih	2.465.075	2.652.431	3.137.070	2.680.570	2.626.006
Pendapatan Bunga, Syariah Dan Premi - Bersih	54.792.234	54.477.800	48.500.173	41.812.994	36.435.424
Pendapatan Operasional Lainnya	22.281.641	19.286.425	18.378.678	14.687.815	14.686.637
Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(15.646.385)	(24.943.938)	(11.664.837)	(5.718.130)	(4.871.442)
Pembalikan/(Pembentukan) Penyisihan Estimasi Kerugian Atas Komitmen Dan Kontinjensi	(173.402)	181.459	(198.450)	5.313	10.784
Pembalikan/(Pembentukan) Penyisihan Lainnya	(132.050)	117.637	(179.242)	183.481	4.324
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek, Obligasi Pemerintah Dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak Unit-Link	167.892	15.638	(18.306)	146.521	(219.353)
Keuntungan Dari Penjualan Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah	893.550	745.904	275.499	234.463	39.116
Beban Operasional Lainnya	(35.013.749)	(31.268.198)	(28.754.543)	(25.374.351)	(22.533.779)
Laba Operasional	27.169.751	18.612.727	26.338.972	25.978.106	23.551.711
(Beban)/Pendapatan Bukan Operasional - Bersih	(12.888)	(39.762)	30.458	29.909	510.126
Laba Sebelum Beban Pajak Dan Kepentingan Non Pengendali	27.156.863	18.572.965	26.369.430	26.008.015	24.061.837
Beban Pajak - Bersih	(5.713.821)	(3.922.802)	(5.217.032)	(5.353.232)	(5.231.903)
LABA TAHUN BERJALAN	21.443.042	14.650.163	21.152.398	20.654.783	18.829.934
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN					
Pos-Pos Yang Tidak Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	9.678	24.909.438	273.737	-	-
Pos-Pos Yang Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	1.868.315	785.447	(979.306)	827.897	(833.848)
Penghasilan/(Beban) Komprehensif Lain Tahun Berjalan - Setelah Pajak Penghasilan	1.877.993	25.694.885	(705.569)	827.897	(833.848)
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	23.321.035	40.345.048	20.446.829	21.482.680	17.996.086
Laba tahun berjalan yang diatribusikan					
Pemilik Entitas Induk	20.639.683	13.806.565	20.334.968	19.871.873	18.203.753
Kepentingan Non Pengendali	803.359	843.598	817.430	782.910	626.181
Total penghasilan komprehensif tahun berjalan yang diatribusikan					
Pemilik Entitas Induk	22.491.109	39.484.138	19.658.155	20.699.770	17.369.905
Kepentingan Non Pengendali	829.926	860.910	788.674	782.910	626.181
LABA PER SAHAM (dalam Rupiah penuh)	442,28	295,85 *	871,50	851,66	780,16
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN					
Kas Bersih Yang Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Operasi	4,952,703	41.521.119	10.201.454	21.091.691	12.733.517
Kas Bersih Yang Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Investasi	(5,247,860)	(6.162.781)	(28.949.323)	(7.084.002)	(12.561.665)
Kas Bersih Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan	702,143	(1.974.522)	778.320	3.496.231	6.354.122
Kenaikan (Penurunan) Bersih Kas Dan Setara Kas	406,986	33.383.816	(17.969.549)	17.503.920	6.525.974
Dampak Selisih Kurs	808,703	(1.491.116)	4.832.573	277.305	2.993.395
Saldo Kas Dan Setara Kas Pada Awal Tahun	157,560,107	125.667.407	138.804.383	121.023.158	111.503.789
Saldo Kas Dan Setara Kas Pada Akhir Tahun	158,775,796	157.560.107	125.667.407	138.804.383	121.023.158
RASIO KEUANGAN (Bank Only)					
PERMODALAN					
Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM)	21,64%	21,36%	18,60%	16,60%	14,93%
KPMM Dengan Memperhitungkan Risiko Kredit, Operasional	22,06%	21,42%	18,63%	16,66%	14,99%
KPMM Dengan Memperhitungkan Risiko Kredit, Risiko Operasional, dan Risiko Pasar	21,64%	21,36%	18,60%	16,60%	14,93%
Aktiva Tetap Terhadap Modal	23,11%	25,07%	8,30%	9,60%	9,40%

Uraian	2017	2016	2015	2014	2013
ASET PRODUKTIF (%)					
Aset Produktif dan Non Produktif Bermasalah Terhadap Total Aset Produktif dan Non Produktif	2,16%	2,47%	1,56%	1,15%	1,17%
Aset Produktif Bermasalah Terhadap Total Aset Produktif	2,73%	3,07%	1,96%	1,42%	1,43%
CKPN Aset Keuangan Terhadap Aset Produktif	3,76%	3,97%	3,10%	2,61%	2,86%
Pemenuhan CKPN Aset Produktif	33.495.714	32.912.493	22.532.227	17.906.264	16.828.352
Pemenuhan CKPN Aset Non Produktif	349.404	193.144	370.727	195.147	197.807
NPL Gross	3,45%	3,96%	2,29%	1,66%	1,60%
NPL Nett	1,06%	1,38%	0,60%	0,44%	0,37%
Aset tetap terhadap modal	23,11%	25,07%	8,30%	9,60%	9,40%
Rasio Kredit terhadap Total Aset Produktif	72,38%	71,54%	73,84%	69,39%	70,83%
Rasio Debitur Inti Terhadap Total Kredit	22,49%	21,26%	21,94%	19,85%	19,58%
PROFITABILITAS					
ROA	2,72%	1,95%	3,15%	3,57%	3,66%
ROE	14,53%	11,12%	23,03%	25,81%	27,31%
NIM	5,63%	6,29%	5,90%	5,94%	5,68%
BOPO	71,78%	80,94%	69,67%	64,98%	62,41%
Rasio Laba (Rugi) Terhadap Jumlah Aset	2,05%	1,42%	2,49%	2,57%	2,66%
Rasio Laba (Rugi) Terhadap Jumlah Ekuitas	12,54%	9,07%	17,99%	19,96%	20,85%
Rasio Liabilitas Terhadap Jumlah Aset	83,69%	84,31%	86,16%	87,14%	87,26%
Rasio Liabilitas Terhadap Ekuitas	512,94%	537,32%	622,67%	677,79%	685,17%
Rasio Fee Based Income terhadap Total Pendapatan Operasional	23,29%	21,29%	22,26%	20,09%	23,48%
LIKUIDITAS					
Loan to Funding Ratio (LFR)	87,16%	85,86%	87,05%	82,02%	82,97%
Rasio aset likuid terhadap total aset	13,26%	14,64%	12,97%	11,76%	14,44%
Rasio Total Aset Likuid terhadap Pendanaan Jangka Pendek	17,78%	19,54%	17,09%	15,45%	18,70%
Rasio total kredit kepada UMKM terhadap total kredit	12,47%	13,55%	14,14%	15,44%	15,49%
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%
GWM Primer - Rupiah	6,78%	6,50%	7,50%	8,00%	8,00%
GWM Sekunder - Rupiah	8,91%	9,84%	14,35%	17,74%	18,08%
GWM Valas	8,10%	8,12%	8,50%	8,49%	8,10%
GWM LFR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Posisi Devisa Netto	1,59%	2,98%	2,91%	2,01%	%2,41f
RASIO LAINNYA					
LLR/NPL Bruto (Coverage Ratio) (%)	142,95%	131,29%	167,02%	201,43%	223,54%
CIR (Rasio Biaya Terhadap Pendapatan) (konsolidasi)	45,43%	39,15%	39,20%	41,42%	41,21%
Operating Income/Employee (dalam juta Rupiah)	655,12	418,63	670,81	696,41	626,93

*) Disajikan kembali

Kinerja Operasional Segmen Operasi

Tabel Kinerja Operasional Segmen Korporasi

(dalam juta rupiah)

Produk	2017	2016**)	2015	2014*)	2013*)
Total Simpanan	127.011.830	178.317.626	154.150.135	141.266.862	125.423.707
• Giro	83.354.774	92.357.811	86.552.341	58.091.427	56.168.520
• Tabungan	7.003.356	6.051.088	4.800.091	1.656.045	1.385.196
• Deposito	36.653.700	79.908.727	62.797.703	81.519.390	67.869.991
Total Kredit	248.745.671	228.664.566	196.591.585	173.292.233	163.747.852
Total Fee Based Income	2.277.649	2.166.235	1.630.213	1.066.809	1.076.471

*) Pada tahun 2013 dan 2014 Segmen Korporasi masih tergabung dengan Institusional Banking

**) Pada tahun 2016 Segmen Korporasi masih tergabung dengan Segmen Kelembagaan

Tabel Kinerja Operasional Segmen Komersial

(dalam juta rupiah)

Produk	2017	2016	2015	2014*)	2013*)
Total Simpanan	68.145.567	66.353.326	63.629.940	24.041.853	27.257.494
• Giro	37.174.479	40.435.471	38.120.057	13.223.418	17.056.237
• Tabungan	11.731.448	8.143.489	8.560.670	3.344.503	3.736.665
• Deposito	19.239.640	17.774.366	16.949.213	7.473.932	6.464.592
Total Kredit	155.820.017	165.157.169	160.621.315	196.182.613	163.402.908
Total Fee Based Income	1.129.285	1.067.463	1.164.406	1.579.640	1.534.071

*) Segmen Komersial dan Bisnis

Tabel Kinerja Operasional Segmen Kelembagaan

(dalam juta rupiah)

Produk	2017	2016	2015*)	2014*)	2013*)
Total Simpanan	50.676.336	41.927.471	0	0	0
• Giro	20.964.557	16.337.585	0	0	0
• Tabungan	1.174.738	694.398	0	0	0
• Deposito	28.537.041	24.895.488	0	0	0
Total Kredit	13.862.546	13.308.814	0	0	0
Total Fee Based Income	269.181	2.166.235*)	0	0	0

*) Masih Menjadi Bagian dari Segmen Korporasi



Tabel Kinerja Operasional Segmen Retail

(dalam juta rupiah)

Produk	2017	2016	2015*)	2014**)	2013**)
Total Simpanan	476.371.887	435.276.455	390.013.050	402.904.084	341.665.787
• Giro	51.006.025	45.497.602	39.541.346	50.425.065	41.827.746
• Tabungan	283.736.956	259.483.049	232.910.746	224.423.863	208.994.444
• Deposito	141.628.906	130.295.804	117.560.958	128.055.156	90.843.597
Total Kredit	223.098.142	196.193.756	175.210.948	100.736.303	83.653.157
Total Fee Based Income	8.311.567	8.572.218	8.358.521	7.068.160	6.166.470

*) Masih menjadi Segmen Mikro, Bisnis, Konsumer dan Individual

**) Masih menjadi Segmen Mikro, Ritel dan Konsumer

Tabel Kinerja Operasional Segmen Treasury

(dalam juta rupiah)

Produk	2017	2016**)	2015**)	2014*)	2013*)
Total Simpanan	7.571.909	8.002.438	5.367.804	8.113.002	5.371.052
• Giro	2.748.140	2.268.645	2.191.203	1.302.746	1.198.359
• Tabungan	22.325	94.889	53.203	30.200	12.349
• Deposito	4.801.444	5.638.904	3.123.398	6.780.056	4.160.344
Total Kredit	1.173.623	1.064.421	1.425.147	5.055.677	6.174.114
Total Fee Based Income	3.728.182	3.873.837	3.678.886	4.234.562	4.831.477

*) Masih menjadi segmen Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management (SAM)

**) Masih menjadi segmen Treasury and Markets

Informasi Harga Saham

Tabel Harga, Volume dan Kapitalisasi Saham Bank Mandiri 2015-2017

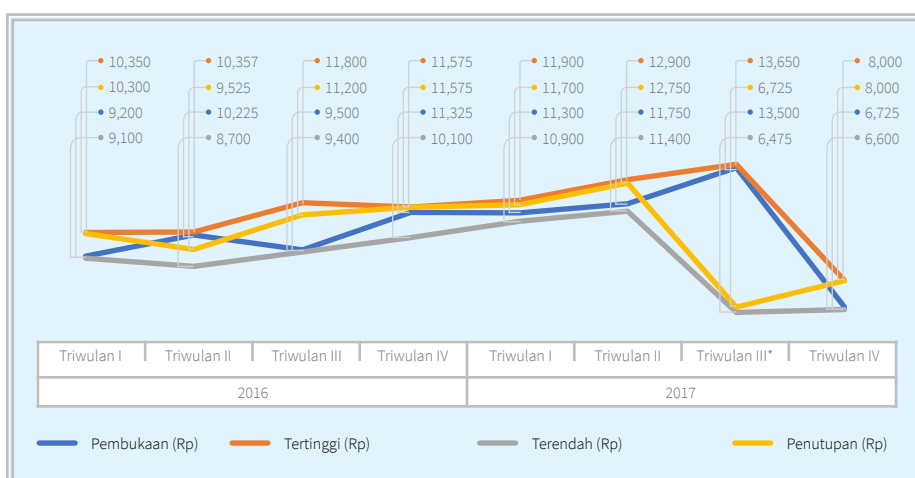
Tahun	Harga per saham (Rp)				Jumlah Saham Beredar (saham)	Volume Transaksi (saham)	Kapitalisasi Pasar (Rp Triliun)
	Pembukaan	Tertinggi	Terendah	Penutupan			
2017							
Triwulan I	11.300	11.900	10.900	11.700	23.333.333.333	2.210.511.800	273,00
Triwulan II	11.750	12.900	11.400	12.750	23.333.333.333	2.044.842.000	297,50
Triwulan III	13.500	13.650	6.475*	6.725*	46.666.666.666*	2.135.509.000	313,83
Triwulan IV	6.725	8.000	6.600*	8.000*	46.666.666.666*	2.611.076.700	373.33
2016							
Triwulan I	9.200	10.350	9.100	10.300	23.333.333.333	1.575.788.096	240,33
Triwulan II	10.225	10.357	8.700	9.525	23.333.333.333	1.369.132.900	222,25
Triwulan III	9.500	11.800	9.400	11.200	23.333.333.333	1.683.095.896	261,33
Triwulan IV	11.325	11.575	10.100	11.575	23.333.333.333	1.268.503.900	270,08
2015							
Triwulan I	10.775	12.475	10.700	12.475	23.333.333.333	1.281.646.000	291,08
Triwulan II	12.475	12.275	9.425	10.050	23.333.333.333	1.644.480.096	234,50
Triwulan III	10.125	10.400	7.525	7.925	23.333.333.333	1.584.873.000	184,92
Triwulan IV	8.000	9.650	7.675	9.250	23.333.333.333	1.296.309.704	215,83
2014							
Triwulan I	7.850	10.250	7.600	9.450	23.333.333.333	1.964.619.800	220,50
Triwulan II	9.575	10.825	9.525	9.725	23.333.333.333	1.661.089.700	226,91
Triwulan III	9.825	11.000	9.625	10.075	23.333.333.333	1.714.043.200	235,08
Triwulan IV	10.100	10.875	9.300	10.100	23.333.333.333	1.279.584.700	251,41
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	183,10

* Bank Mandiri melakukan aksi korporasi dengan melakukan pemecahan nilai nominal saham (*stock split*) yang mulai berlaku efektif per tanggal 13 September 2017

Grafik Pergerakan Harga Saham Bank Mandiri Tahun 2016 – 2017

Pergerakan Harga Saham

(dalam satuan Rupiah)

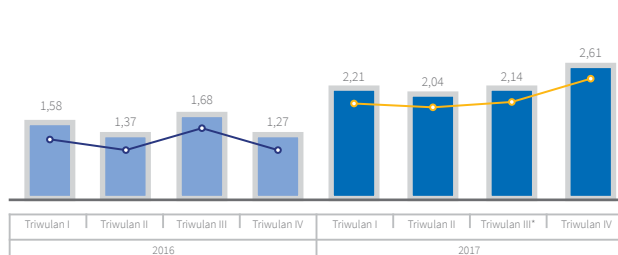


* Pada Triwulan III Bank Mandiri melakukan aksi korporasi dengan melakukan pemecahan nilai nominal saham (*stock split*), sehingga menyebabkan penurunan pada grafik

Grafik Volume Transaksi Saham Bank Mandiri Tahun 2016 – 2017

Volume Transaksi Saham

(dalam Miliar Lembar Saham)

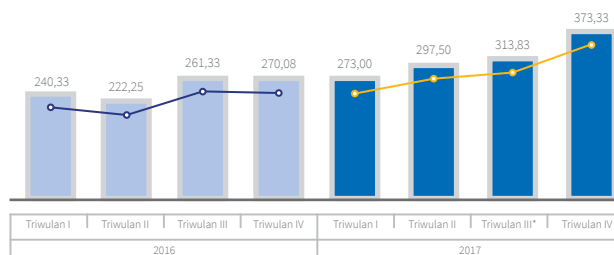


* Bank Mandiri melakukan aksi korporasi dengan melakukan pemecahan nilai nominal saham (*stock split*) yang mulai berlaku efektif per tanggal 13 September 2017

Grafik Kapitalisasi Pasar Saham Bank Mandiri Tahun 2016 - 2017

Kapitalisasi Pasar

(dalam Triliun Rupiah)



Rating Perusahaan 2017

No.	Lembaga Pemeringkat	Peringkat	Arti Peringkat	Masa Berlaku
1.	Standard & Poor's (S&P)	BB+	<i>Less vulnerable to non-payment than others speculative issues</i>	Desember 2017 - Desember 2018
2.	Fitch Ratings	BBB-	<i>Indicate that expectation of default risk are currently low</i> <i>A bank for which there is a high probability of external support. The potential provider of support is highly rated in its own right and has a high propensity to provide support to the bank in question. This probability of support indicates a minimum Long-Term Rating floor of 'BBB-'.</i>	September 2017 - September 2018
3.	Moody's	Baa3	<i>Moderate credit risk, medium grade and possess certain speculative characteristic</i>	Agustus 2017 - Agustus 2018
4.	PT Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo)	AAA	<i>The obligor capacity to meet its long term financial commitment, relative to that of other Indonesian obligor, is superior</i>	Mei 2017 - Mei 2018



Laporan Analisis Perusahaan

No.	Analisis	Sekuritas	Rekomendasi	Target Price	Resume	Tanggal Laporan
1.	Jovent Giovanni	CIMB Research	Buy	Rp7.800	- Pertumbuhan Laba Bersih melebihi ekspektasi - Pertumbuhan PPOP cukup tinggi dikarenakan adanya pembayaran bunga kembali oleh salah satu nasabah sebesar Rp2,4 triliun. Namun jika itu tidak diperhitungkan, pertumbuhan PPOP hanya 7% YoY	25 Oktober 2017
2.	Sanjay Jain	Credit Suisse	Hold	Rp6.300	- Pertumbuhan laba bersih 4% QoQ dan 14% YoY, 79% dari target FY17. - Penurunan PPOP 21% YoY, namun menyesuaikan pendapatan satu kali Rp1,9tn di 3Q16 dan pembayaran pajak sebesar Rp675 miliar pada 3Q17, naik sebesar 2% YoY. - Diharapkan pertumbuhan laba bersih sebesar 25%, sejalan dengan konsensus di tahun 2018 sebesar 29%.	24 Oktober 2017
3.	Alexander Margaronis	UOB Kay Hian	Buy	Rp7.700	- Pertumbuhan laba bersih sesuai estimasi, sedangkan pertumbuhan perusahaan anak relatif lambat. - BMRI meningkatkan kualitas aset dengan pengelolaan risiko, restrukturisasi, <i>write-offs</i> dan penurunan NPL.	25 Oktober 2017
4.	Joshua Tanja, CFA	UBS	Buy	Rp8.250	- Pertumbuhan profitabilitas dalam 2 tahun ke depan melalui penurunan <i>Cost of Credit</i>, PPOP yang stabil, dan kenaikan dalam pembayaran dividen. - Hasil 3Q17 didukung oleh peningkatan kecil NIM pada bunga pinjaman yang stabil dan penurunan bunga deposito. - Penurunan NPL dan CAR di 20.9% (Tier 1)	24 Oktober 2017
5.	Melissa Kuang	Goldman Sachs	Hold	Ro7.512	- Pertumbuhan laba bersih 14% YoY dan 4% QoQ, menunjukkan 73%/75% dari ekspektasi FY17. - Pertumbuhan pada laba bersih dikarenakan <i>credit cost</i> yang lebih baik dan <i>asset quality</i> yang dapat dikelola dengan baik, namun diharapkan pertumbuhan pada pemberian pinjaman yang selektif. - Target EPS untuk FY17-19 diperkirakan 2-3% karena penurunan CKPN dan NIM yang lebih baik.	24 Oktober 2017
6.	Raymond Kosasih, CFA	Deutsche Bank	Buy	Rp7.600	- Pertumbuhan laba bersih melebihi ekspektasi, sementara pertumbuhan pinjaman masih suboptimal. - Pertumbuhan pada <i>asset quality</i> dikarenakan penurunan tren <i>cost of credit</i> dan NPL.	24 Oktober 2017

Aksi Korporasi

No.	Tanggal	Keterangan	Jumlah Saham yang Diterbitkan	Nilai Nominal (Rp)	Harga yang ditawarkan	Jumlah Saham yang Beredar
1.	-	Sebelum <i>Initial Public Offering</i>	-	-	-	20.000.000.000
2.	14 Juli 2003	Penawaran Umum Perdana (Divestasi Saham Pemerintah)	4.000.000.000	500	675	20.000.000.000
3.	11 Maret 2004	Divestasi Saham Pemerintah	2.000.000.000	500	1.450	20.000.000.000
4.	2004	Konversi MSOP I *)	132.854.872	500	742,50	20.132.854.872
5.	2005	Konversi MSOP I *)	122.862.492	500	742,50	20.255.717.364
6.	2006	Konversi MSOP I *)	71.300.339	500	742,50	20.327.017.703
7.	2006	Konversi MSOP II *)	304.199.764	500	1.190,50	20.631.217.467
8.	2007	Konversi MSOP I *)	40.240.621	500	742,50	20.671.458.088
9.	2007	Konversi MSOP II *)	343.135	500	1.190,50	20.671.801.223
10.	2007	Konversi MSOP III *)	77.750.519	500	1.495,08	20.749.551.742
11.	2008	Konversi MSOP I *)	8.107.633	500	742,50	20.757.659.375
12.	2008	Konversi MSOP II *)	399.153	500	1.190,50	20.758.058.528
13.	2008	Konversi MSOP III *)	147.589.260	500	1.495,08	20.905.647.788
14.	2009	Konversi MSOP II *)	86.800	500	1.190,50	20.905.734.588
15.	2009	Konversi MSOP III *)	64.382.217	500	1.495,08	20.970.116.805
16.	2010	Konversi MSOP II *)	6.684.845	500	1.190,50	20.976.801.650
17.	2010	Konversi MSOP III *)	19.693.092	500	1.495,08	20.996.494.742
18.	14 Februari – 21 Februari 2011	Penawaran Umum Terbatas melalui Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu	2.336.838.591	500	5.000	23.333.333.333
19.	13 September 2017	<i>Stock Split</i> (1:2)	-	250	-	46.666.666.666

*) Informasi mengenai tanggal pelaksanaan konversi MSOP dapat dilihat pada uraian Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan dan/atau Manajemen dalam Laporan Tahunan ini.

Penawaran umum perdana kepada masyarakat sebesar 4.000.000.000 lembar saham merupakan divestasi atas 20,00% saham Bank Mandiri milik Pemerintah, sehingga tidak menambah jumlah saham yang beredar. Pemerintah juga melakukan divestasi lanjutan atas 10,00% kepemilikan sahamnya di Bank Mandiri atau sebanyak 2.000.000.000 lembar Saham Biasa Seri B melalui *private placements*, aksi ini juga tidak menambah jumlah saham yang beredar di masyarakat. Setelah aksi *stock split* harga saham Bank Mandiri tercatat sebesar Rp6.700 dari yang sebelumnya sebesar Rp13.400, dengan rasio *stock split* adalah 1:2.

Aksi Penghentian Sementara Perdagangan Saham (*Suspension*) dan/atau Penghapusan Pencatatan Saham (*Delisting*)

Sampai dengan Desember 2017, Bank Mandiri tidak pernah dikenakan sanksi penghentian sementara perdagangan saham (*suspension*) dan/atau penghapusan pencatatan saham (*delisting*).

Informasi Obligasi, Sukuk dan/atau Obligasi Konversi

Informasi Obligasi

No.	Uraian	Tanggal Distribusi Obligasi secara Elektronik	Tenor	Mata Uang	Jumlah Obligasi (miliar)	Harga Penawaran	Tanggal Jatuh Tempo	Tingkat Suku Bunga	Status Pembayaran	Peringkat		Wali Amanat
										2017	2016	
1.	Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009	14 Desember 2009	7 tahun	Rp	3.500	100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi	11 Desember 2016	11,85 %	Lunas	-	idAA+ oleh Pefindo	Bank Permata
2.	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016	30 September 2016	Seri A: 5 tahun Seri B: 7 tahun Seri C: 10 tahun	Rp	5.000	100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi	Seri A: 30 September 2021, Seri B: 30 September 2023, Seri C: 30 September 2026.	Seri A: 7,95% Seri B: 8,50% Seri C: 8,65%	Belum Lunas	idAAA oleh Pefindo	idAAA oleh Pefindo	Bank Tabungan Negara
3.	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2016	15 Juni 2017	Seri A: 5 tahun Seri B: 7 tahun Seri C: 10 tahun Seri D: 13 tahun	Rp	6.000	Seri A B dan C 100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi Seri D 79,3146% (tujuh puluh sembilan koma tiga satu empat enam persen) dari jumlah pokok obligasi	Seri A: 15 Juni 2022, Seri B: 15 Juni 2024, Seri C: 15 Juni 2027, Seri D: 15 Juni 2030	Seri A: 8,00% Seri B: 8,50% Seri C: 8,65% Seri D: 7,80%*	Belum Lunas	idAAA oleh Pefindo	-	Bank Tabungan Negara

*Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017 seri D merupakan obligasi tanpa kupon (*zero coupon bond*) dengan nilai yang diterbitkan sebesar Rp1 triliun.

Informasi Sukuk

Sampai dengan tahun 2017 Bank Mandiri tidak menerbitkan sukuk atau surat berharga negara yang diterbitkan berdasarkan prinsip syariah, dengan demikian Perseroan tidak memiliki informasi mengenai sukuk.

Informasi Obligasi Konversi

Sampai dengan tahun 2017 Bank Mandiri tidak menerbitkan obligasi konversi, dengan demikian Perseroan tidak memiliki informasi mengenai obligasi konversi.

Informasi Sumber Pendanaan Lainnya

Tabel Kronologis Penerbitan *Negotiable Certificates of Deposit* (NCD) Bank Mandiri

Uraian	Tanggal Terbit	Tenor	Mata Uang	Nilai (miliar)	Tanggal Jatuh Tempo	Tingkat Suku Bunga	Status Pembayaran
NCD Tahap I							
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri A	25 Mei 2015	184 Hari Kalender	Rp	848	25 November 2015	8,00%	Lunas
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri B	25 Mei 2015	276 Hari Kalender	Rp	440	25 Februari 2016	8,10%	Lunas
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri C	25 Mei 2015	367 Hari Kalender	Rp	987	26 Mei 2016	8,50%	Lunas
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri D	25 Mei 2015	458 Hari Kalender	Rp	175	25 Agustus 2016	8,65%	Lunas
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri E	25 Mei 2015	550 Hari Kalender	Rp	150	25 November 2016	8,75%	Lunas
NCD Tahap II							
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri A	16 Desember 2016	370 Hari Kalender	Rp	927	21 Desember 2017	7,55 %	Lunas
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri B	16 Desember 2016	18 bulan	Rp	500	15 Juni 2018	8,00 %	Belum Lunas
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri C	16 Desember 2016	24 bulan	Rp	350	14 Desember 2018	8,20 %	Belum Lunas
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri D	16 Desember 2016	36 bulan	Rp	885	13 Desember 2019	8,40 %	Belum Lunas

Efek Beragun Aset Berbentuk Surat Partisipasi ("EBA-SP") BMRI 01 Kelas A

Tabel Kronologis Penerbitan Efek Lainnya Bank Mandiri

No.	Uraian	Tanggal Terbit	Tanggal Efektif	Weighted Average Live	Mata Uang	Nilai Emisi (miliar)	Tanggal Jatuh Tempo	Tingkat Suku Bunga	Status Pembayaran	Peringkat		Wali Amanat
										2017	2016	
1.	EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A1. Kode EBA : SPSMFMRI01A1 Kode ISIN : IDU0000011A5	26 Agustus 2016	19 Agustus 2016	3 tahun	Rp	103,5	27 Oktober 2029	Tetap, 8,6% per tahun	Lancar	AAA	AAA	BRI
2.	EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A2. Kode EBA : SPSMFMRI01A2 Kode ISIN : IDU0000012A3	26 Agustus 2016	19 Agustus 2016	5 tahun	Rp	353	27 Oktober 2029	Tetap, 9,1% per tahun	Lancar	AAA	AAA	BRI

Peristiwa Penting di Tahun 2017

Januari



25 Januari 2017

Bank Pertama dengan Aset Rp1.000 triliun

Bank Mandiri melaporkan telah membukukan nilai aset sebesar Rp1,000 triliun yang sekaligus menjadikan Bank Mandiri sebagai Bank pertama di Indonesia yang mampu memperoleh pencapaian tersebut.

Maret

09 Maret 2017

Wirausaha Muda Mandiri

Ajang pesta kreativitas bagi generasi muda kreatif ini telah melahirkan ribuan pelaku usaha pencipta lapangan kerja.

21 Maret 2017

Mandiri Online

Bank Mandiri meluncurkan aplikasi Mandiri *Online* bagi pengguna smartphone yang dapat diunduh di Google Play atau App Store aplikasi ini berisi fitur layanan dan produk perbankan Bank Mandiri secara *online*.



14 Maret 2017

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Tahun 2017

RUPS Tahunan Bank Mandiri memutuskan antara lain untuk mengangkat Sdr Makmur Keliat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri.



Februari

01 Februari 2017

Indonesia Fashion Week

Bank Mandiri terus menjadi penyokong utama pengembangan industri kreatif berbasis fesyen di Indonesia. Dukungan aktif itu diteguhkan dalam pekan mode Indonesia Fashion Week (IFW).

08 Februari 2017

Mandiri Investment Forum

Perhelatan ini menjadi ajang investor Dalam dan Luar Negeri untuk mendapatkan informasi tentang peluang dan iklim investasi terkini.



April



23 April 2017

Mandiri Jogja Marathon

Event sport tourism yang pertama kali digelar ini menjadi ajang promosi keindahan alam dan kekayaan budaya Yogyakarta yang berhasil menuai animo 6.120 pelari.

Mei



08 Mei 2017

Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017

Bank Mandiri menjadi bank pertama di Indonesia yang menerbitkan obligasi tanpa kupon (*zero coupon bond*) sebesar Rp1 triliun sebagai bagian dari Penawaran Umum.

Juni



08 Juni 2017

Awarding Banking Service Excellence

Anugerah dari majalah Infobank dan Marketing Research Indonesia (MRI) ini merupakan yang ke-10 yang diperoleh Bank Mandiri secara berturut-turut.

Juli



05 Juli 2017

Kandidat Lisensi Qualified ASEAN Bank dari Bank Malaysia

Bank Mandiri menjadi bank Indonesia pertama yang menjadi kandidat untuk mendapatkan lisensi Qualified ASEAN Bank dari Bank Negara Malaysia.

Juli



09 Juli 2017

Mandiri Bogor Sundown Maraton (MBSM) 2017

Merupakan ajang lari pertama di Indonesia yang paling unik, karena diadakan tepat pukul 01.00 WIB tengah malam. Acara ini tidak hanya mengakomodir para pelari saja, namun juga dapat meningkatkan perekonomian warga kota Bogor.

Agustus

02 Agustus 2017

Pameran Lukisan Istana

Pameran ini merepresentasikan apresiasi dan penghormatan Bank Mandiri kepada para maestro yang karya lukisnya terpilih menjadi koleksi Istana Kepresidenan Republik Indonesia.



19 Agustus 2017

Mandiri Sahabat Difabel Raih Penghargaan ICCA

Bank Mandiri kembali membuktikan komitmen pada masyarakat difabel. Setelah sebelumnya perseroan menggelar program Mandiri Sahabat Difabel dengan melibatkan kaum difabel untuk berkarya bersama perusahaan, perseroan berhasil meraih penghargaan Platinum dan Silver Award dari Indonesian Contact Centre Association (ICCA).



21 Agustus 2017

Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Tahun 2017

RUPS Luar Biasa Tahun 2017 Bank Mandiri menyetujui aksi korporasi Perseroan berupa pemecahan saham (*stock split*) dengan rasio 1:2 untuk meningkatkan volume transaksi perdagangan

September



19 September 2017

Indonesia Banking Expo 2017

Bank Mandiri berpartisipasi dalam Indonesia Banking Expo (IBEX) 2017 yang mengusung tema “Transformasi Industri Perbankan, Jawaban Terhadap Revolusi Teknologi Digital”.

Oktober

21 Oktober 2017

Puncak HUT ke-19 Bank Mandiri

Perayaan HUT ke-19 Bank Mandiri berlangsung begitu meriah. Para direksi, pegawai, nasabah, dan masyarakat umum tampak sangat antusias turut serta menandai peristiwa penting tersebut. Perayaan HUT ke-19 Bank Mandiri dirayakan bersamaan dengan Acara Mandiri Karnaval.



29 Oktober 2017

Mandiri Jakarta Marathon 2017

Sebanyak 16 ribu pelari turut berpartisipasi sebagai peserta Mandiri Jakarta Marathon 2017. Dari belasan ribu pelari, 1,585 peserta berasal dari 50 negara yang berbeda. Acara tersebut mengambil lokasi *start* dan *finish* di Monumen Nasional Jakarta.

November



02 November 2017

Revitalisasi Tambak

Inisiatif ini merupakan sinergi Perseroan dengan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) dalam rangka pencapaian program Nawacita Presiden Joko Widodo.

Desember

19 Desember 2017

BUMN Hadir di Papua

Bank Mandiri, Kementerian BUMN, dan sejumlah BUMN lain hadir di Papua untuk memberikan dukungan terhadap Program Penyetaraan Bahan Bakar Minyak, bahan pokok, serta penurunan harga semen dan program pemberdayaan lain yang mendorong ekonomi kerakyatan masyarakat.



Laporan Dewan Komisaris dan Direksi

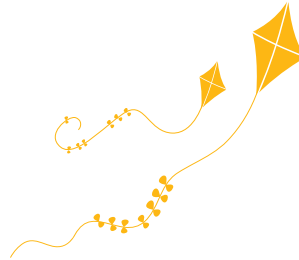


Pencapaian kinerja Perseroan merupakan hasil sinergi antara pengawasan dan pemberian nasihat yang diberikan oleh Dewan Komisaris dan efektivitas kepengurusan Perseroan oleh Direksi selama tahun 2017

02



Laporan Dewan Komisaris



Dewan Komisaris menilai bahwa salah satu kunci keberhasilan Perseroan di tahun 2017 adalah perimbangan antara pengawasan yang dijalankan oleh Dewan Komisaris dan kepengurusan yang dijalankan oleh Direksi.

Penyaluran kredit yang diberikan Perseroan di tahun 2017 tercatat sebesar Rp729,5 triliun atau meningkat 10,2% secara tahunan, sedangkan penyaluran kredit perbankan nasional sebesar 7,5% sehingga Bank Mandiri menunjukkan posisi yang masih baik dalam industri perbankan nasional.

Dana pihak ketiga (DPK) yang dihimpun Perseroan pada tahun 2017 juga meningkat sebesar 7,0%, mencapai Rp815,8 triliun didorong terutama dari peningkatan dana murah sebesar 10,4% mencapai Rp540,3 triliun.

Pemegang saham dan para pemangku kepentingan lainnya yang kami hormati,

Dewan Komisaris merupakan organ Perseroan yang berdasarkan Anggaran Dasar memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan Perseroan oleh Direksi, memberikan nasihat kepada Direksi, serta memastikan terlaksananya ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan ketentuan perundang-undangan lainnya yang berlaku secara obyektif dan independen.

Dewan Komisaris menilai bahwa salah satu kunci keberhasilan Perseroan di tahun 2017 adalah perimbangan antara pengawasan yang dijalankan oleh Dewan Komisaris dan kepengurusan yang dijalankan oleh Direksi.

Dalam laporan ini Dewan Komisaris melaporkan penilaian kinerja Direksi yang mencakup antara lain, kinerja operasional dan keuangan, pencapaian realisasi target, pengawasan terhadap implementasi strategi Perseroan, prospek usaha yang disusun Direksi dan penerapan *Good Corporate Governance*. Selain itu Dewan Komisaris juga melakukan penilaian atas kinerja komite di bawah Dewan Komisaris dan pelaporan mengenai perubahan komposisi Dewan Komisaris.

Penilaian Terhadap Kinerja Direksi Mengenai Pengelolaan Perseroan

Dewan Komisaris menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya atas kinerja Direksi dalam mengelola Perseroan. Menurut pandangan Dewan Komisaris, Perseroan telah dikelola dengan sangat baik selama tahun 2017. Penilaian Dewan Komisaris atas kinerja Direksi berdasarkan atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut.

Tinjauan Makro Ekonomi

Kinerja Perseroan tidak bisa terlepas dari pengaruh kondisi makro ekonomi pada umumnya dan kondisi industri perbankan pada khususnya. Dalam melakukan penilaian kinerja Direksi, kondisi makro ekonomi menjadi salah satu pertimbangan Dewan Komisaris dalam melakukan penilaian atas kinerja Direksi. Kondisi perekonomian Indonesia pada tahun 2017 membaik sejalan dengan membaiknya kondisi ekonomi global. Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional meningkat dari 5,03% pada tahun 2016 menjadi 5,07% pada tahun 2017, didukung oleh stabilnya konsumsi rumah tangga, meningkatnya pertumbuhan investasi, kontribusi belanja Pemerintah yang membaik, serta surplus neraca perdagangan internasional yang terus meningkat.

Dari sisi kebijakan moneter, pengetatan moneter negara-negara maju menyebabkan ruang bagi pemangkasan suku bunga acuan Bank Indonesia (BI) 7-days reverse repo rate semakin kecil. Namun Bank Indonesia masih memiliki ruang untuk tetap menerapkan kebijakan yang akomodatif untuk mendorong penyaluran kredit perbankan dan menjaga likuiditas di sistem keuangan. Di sisi lain, kinerja sektor perbankan konvensional secara umum masih tetap terjaga dengan baik. *Capital Adequacy Ratio* (CAR) mengalami kenaikan yaitu dari 22,93% pada tahun 2016 menjadi 23,18% pada tahun 2017. Kondisi ini mencerminkan daya tahan perbankan yang masih cukup tinggi dalam mengatasi tekanan dan gejolak di perekonomian.

Dewan Komisaris menilai bahwa Direksi telah mampu menghadapi pengaruh kondisi perekonomian dengan baik. Hal ini terlihat dari pencapaian kinerja Perseroan yang sangat baik di tahun 2017.

Kinerja Operasional dan Keuangan

Kinerja operasional dan keuangan Perseroan menjadi dasar utama Dewan Komisaris dalam melakukan penilaian kinerja Direksi. Arahan Dewan Komisaris telah dilaksanakan oleh Direksi dengan baik. Direksi menetapkan strategi yang fokus pada perbaikan kualitas kredit, pertumbuhan kredit pada segmen-segmen yang menjadi kekuatan Bank Mandiri yang dibagi menjadi segmen *existing core* (korporasi/corporate banking) dan *new core* (retail banking), peningkatan dana murah dan *fee based income*, pengendalian biaya operasional, dan penguatan budaya kerja perusahaan.

Bank Mandiri berhasil menurunkan rasio *non performing loan* (NPL) *gross* secara signifikan sebesar 54bps, dari 4,00% di tahun 2016 menjadi 3,46% pada akhir tahun 2017 dengan cara melakukan restrukturisasi kredit, intermediasi antara investor strategis dengan debitur-debitur bermasalah dan juga dengan memperkuat upaya *collection*. Biaya cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) Bank Mandiri menurun sebesar 37,3% dari tahun sebelumnya.

Penyaluran kredit yang diberikan Perseroan di tahun 2017 tercatat sebesar Rp729,5 triliun atau meningkat 10,2% secara tahunan, sedangkan penyaluran kredit perbankan nasional sebesar 7,5% sehingga Bank Mandiri menunjukkan posisi yang masih baik dalam industri perbankan nasional.

Dana pihak ketiga (DPK) yang dihimpun Perseroan pada tahun 2017 juga meningkat sebesar 7,0%, mencapai Rp815,8 triliun didorong terutama dari peningkatan dana murah sebesar 10,4% mencapai Rp540,3 triliun. Keberhasilan Perseroan juga terlihat dalam meningkatkan porsi dana murah menjadi 66,2% dari total DPK pada tahun 2017, diikuti dengan penurunan *Cost of Fund* (CoF) menjadi 2,73% dari tahun sebelumnya sebesar 2,93% (*bank-only*). Pada tahun 2017, Perseroan juga berhasil mencatatkan pertumbuhan *fee based income* sebesar 16,4% menjadi Rp23,3 triliun.

Laba bersih Bank Mandiri secara konsolidasi di tahun 2017 sebesar Rp20,6 triliun menunjukkan peningkatan sebesar 49,5% dibandingkan tahun sebelumnya, sebagai akibat adanya kinerja operasional sebagaimana tersebut di atas.

Perbaikan kinerja tersebut tercermin pula dalam permodalan Bank Mandiri yang relatif menguat dengan ekuitas meningkat 10,8% mencapai Rp170,0 triliun pada tahun 2017.

Pencapaian Realisasi Target Perseroan

Perseroan berhasil merealisasikan target yang ditetapkan pada awal tahun 2017 yaitu pencapaian peningkatan laba bersih dengan membukukan laba bersih (*bank-only*) sebesar Rp20,0 triliun, melampaui target dengan realisasi sebesar 109,8% dari target. Target lain yang dicapai adalah beban bunga dan beban operasional non bunga yang masing-masing mencapai realisasi sebesar 100,5% dan 108,9% dari target. Selanjutnya, sehubungan dengan perbaikan kualitas aset di tahun 2017, NPL *gross* Bank Mandiri turun menjadi 3,45% yang melebihi target yang ditetapkan dengan kisaran 3,5% - 4,0%.

Tingkat Kesehatan Bank

Salah satu indikator untuk menilai keberhasilan kinerja Direksi Bank Mandiri adalah Tingkat Kesehatan Bank dengan faktor penilaian yaitu profil risiko, penerapan GCG, rentabilitas, dan permodalan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.4/POJK.03/2016 tanggal 26 Januari 2016 dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 14/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.

Berdasarkan *self-assessment* tingkat kesehatan Bank Mandiri pada tahun 2017 berada pada peringkat komposit "1", yang mencerminkan kondisi Bank yang secara umum sehat dan dinilai mampu menghadapi pengaruh negatif dari perubahan faktor internal maupun eksternal.

Pengawasan Terhadap Implementasi Strategi Perseroan

Direksi telah menyusun strategi Bank Mandiri yang juga menjadi obyek pengawasan Dewan Komisaris yang dilakukan oleh Dewan Komisaris sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi terhadap Kinerja Keuangan Bank Mandiri setiap bulan dan Kinerja Keuangan entitas anak setiap triwulan.
2. Melakukan *monitoring* Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Bisnis Bank (RBB), antara lain:
 - a. *Me-review* atas Revisi RKAP Tahun 2017.
 - b. Memberikan arahan, memantau penyusunan serta memberikan persetujuan atas RKAP tahun 2018 dan menyampaikan Laporan RKAP 2018 kepada Kementerian BUMN.
 - c. Mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis Bank Mandiri tahun 2017.
 - d. Melakukan pengawasan terhadap upaya pencapaian RBB, khususnya terhadap pencapaian beberapa aspek penting seperti perbaikan kualitas aset, penghimpunan dana pihak ketiga, produktivitas dan efisiensi.
 - e. *Me-review* dan memberikan persetujuan atas RBB tahun 2018 – 2020.
 - f. Melakukan evaluasi atas realisasi RBB yang dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan setiap semester serta menyampaikan laporan pengawasan RBB kepada Otoritas Jasa Keuangan.
3. Melakukan *monitoring* terhadap kredit Bank Mandiri secara berkala, memberikan persetujuan dan/atau nasihat tentang kebijakan dan strategi perkreditan dan memberikan persetujuan pemberian fasilitas kredit kepada pihak-pihak terkait sebagai implementasi prinsip kehati-hatian.
4. Melakukan *monitoring* terhadap Manajemen Risiko Bank Mandiri dan Bank Mandiri secara terintegrasi.
5. Memantau, mengevaluasi perkembangan, mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk memberikan nasihat serta memberikan persetujuan atas Struktur Organisasi Bank Mandiri.
6. Melakukan pengawasan, memberikan nasihat, dan mengevaluasi strategi Direksi dalam melakukan aksi korporasi antara lain melakukan penambahan penyertaan modal, akuisisi ataupun divestasi entitas anak dan melakukan penerbitan surat utang.
7. Melakukan *monitoring* secara berkala atas penerapan tata kelola pada Bank Mandiri dan entitas anak secara terintegrasi.

Pengawasan tersebut dilakukan dengan menyelenggarakan Rapat Dewan Komisaris, Rapat Dewan Komisaris mengundang Direksi serta melakukan kunjungan kerja ke wilayah-wilayah atau cabang Bank Mandiri.

Pandangan atas Prospek Usaha yang Disusun oleh Direksi

Dewan Komisaris memproyeksikan Bank Mandiri dapat mencapai strategi serta rencana kerja di tahun 2018 karena berdasarkan penilaian Dewan Komisaris, prospek usaha yang telah disusun Direksi telah menggunakan asumsi yang realistis, dengan memperhatikan kondisi perekonomian global dan domestik. Selain itu, Bank Mandiri juga mempunyai keunggulan yang kompetitif sehingga mampu memanfaatkan peluang yang ada dan mampu tumbuh berkelanjutan di tengah persaingan bisnis perbankan yang semakin kompleks.

Pandangan atas Penerapan Good Corporate Governance

Bank Mandiri konsisten dalam penerapan GCG, salah satunya dibuktikan melalui apresiasi dari The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) karena Bank Mandiri sejak tahun 2007 hingga 2017 memperoleh predikat sebagai The Most Trusted Companies secara berturut-turut.

Selanjutnya *self assessment* yang telah dilakukan oleh Bank Mandiri sesuai Surat Edaran OJK nomor 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum memperoleh hasil bahwa tingkat kesehatan bank berada pada Peringkat Komposit 1 (satu) yang menunjukkan bahwa secara umum penerapan Tata Kelola Perseroan masuk dalam kategori baik.

Atas dasar hal-hal tersebut di atas, Dewan Komisaris berpendapat bahwa Direksi telah menerapkan GCG dengan baik di tahun 2017. Hal ini terlihat dari efektifnya penerapan manajemen risiko, sistem pengendalian internal, penerapan kode etik, penerapan whistleblowing system dan penerapan *corporate social responsibility*.

Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko telah dilaksanakan secara lengkap yang meliputi tahapan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian atau sesuai dengan ketentuan internal dan eksternal yang berlaku saat ini. Proses manajemen risiko tersebut dilakukan terhadap seluruh faktor-faktor risiko yang berpengaruh secara signifikan terhadap kondisi keuangan Bank Mandiri secara individu maupun Bank Mandiri secara terintegrasi. Hasil *self assessment* Profil Risiko Bank Mandiri secara Individu posisi 31 Desember 2017 adalah peringkat 1 (*low*) dengan Peringkat Risiko *Inherent low to moderate* dan Peringkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) *strong*.

Terkait dengan penerapan manajemen risiko secara terintegrasi, telah dilakukan Bank Mandiri secara bertahap sejak tahun 2008 dengan mengacu pada ketentuan BI nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak serta POJK No.17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan. Secara berkala Bank Mandiri mendiskusikan topik profil risiko maupun Tingkat Kesehatan Bank (*Risk Based Bank Rating*) kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Hal tersebut dipandang penting karena Bank Mandiri menyadari bahwa kelangsungan usahanya juga dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan usaha serta karakteristik bisnis dari masing-masing Entitas Anak.

Sistem Pengendalian Internal

Sistem Pengendalian Internal (SPI) merupakan komponen penting dalam memantau kepatuhan Bank Mandiri dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pengendalian internal yang dilakukan Bank Mandiri dapat membantu Direksi dan Dewan Komisaris dalam menyusun langkah-langkah untuk mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan, dan pelanggaran aspek kehati-hatian. SPI Bank Mandiri mengacu pada SEOJK 35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Sistem Pengendalian Internal Bagi Bank Umum. Perseroan menerapkan 2 (dua) jenis pendekatan, yaitu pengawasan berkesinambungan (*on going basis*) dan kaji ulang periodik (*periodic review*). Pengawasan berkesinambungan atas efektivitas SPI dilakukan menggunakan model berjenjang oleh setiap pejabat sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawabnya. Pengawasan berkesinambungan terjadi mulai dari tingkat terkecil yaitu, tingkat unit kerja (*first layer of defense*). Kaji ulang secara periodik merupakan lapis kedua dalam proses evaluasi efektivitas SPI. Kaji ulang dilakukan secara independen baik oleh pihak internal maupun eksternal Perseroan. Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) merupakan salah satu komponen organisasi yang memiliki fungsi untuk melakukan evaluasi terhadap efektivitas sistem pengendalian internal.

Hasil evaluasi yang dilakukan oleh SKAI disampaikan kepada Direksi untuk ditindaklanjuti dan dimonitor pelaksanaannya. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan SKAI pada tahun 2017 yang terkait dengan pengendalian *fraud* diperoleh kesimpulan bahwa implementasi SPI pada Bank Mandiri telah memadai.

Penerapan Kode Etik

Kode Etik Bank Mandiri menjadi standar perilaku yang wajar, patut dan dapat dipercaya dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk

berinteraksi dengan pemangku kepentingan Kode Etik Bank Mandiri tersebut berlaku bagi seluruh insan Bank Mandiri di seluruh jenjang organisasi.

Berdasarkan hasil evaluasi SKAI, pelanggaran Kode Etik yang terjadi selama tahun 2017 telah ditindaklanjuti dengan baik oleh Direksi Bank Mandiri.

Penerapan *Whistleblowing System*

Dalam rangka upaya melakukan deteksi dini atas pelanggaran yang mungkin terjadi, Bank Mandiri telah memiliki sistem pengaduan atau *whistle blowing system* (WBS) berupa *Letter to CEO* (LTC) yang merupakan sarana bagi pegawai maupun *vendor* untuk menyampaikan laporan pengaduan pelanggaran, perbuatan *fraud* atau indikasi *fraud* dan/atau pelanggaran lainnya yang merugikan Bank Mandiri kepada Direktur Utama secara langsung. Sepanjang tahun 2017 pengaduan yang diterima melalui LTC telah ditindaklanjuti secara baik oleh Direksi, meskipun demikian menurut pandangan Dewan Komisaris, tetap perlu dilakukan evaluasi terhadap mekanisme sistem WBS sehingga WBS kedepannya dapat lebih efektif.

Penerapan *Corporate Social Responsibility*

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan komitmen kepedulian Bank Mandiri terhadap masyarakat dan lingkungan yang secara tidak langsung berdampak pada reputasi serta kinerja Bank Mandiri. Program CSR direalisasikan sejalan dengan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang diamanahkan melalui Peraturan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti BUMN Hadir Untuk Negeri, bantuan pembangunan sarana pendidikan dan ibadah, serta bantuan bencana alam.

Terkait dengan telah diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik, Bank Mandiri telah menyiapkan langkah-langkah untuk mengimplementasikan penerapan keuangan berkelanjutan tersebut terutama sejak penetapan Bank Mandiri sebagai salah satu “*First Movers on Sustainable Banking*” yang ditetapkan oleh OJK.

Penilaian atas Komite Penunjang Dewan Komisaris

Dalam rangka meningkatkan peran Dewan komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan, Dewan Komisaris telah membentuk 4 (empat) komite yaitu:

1. Komite Audit

Komite Audit memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian internal (*internal control system*), efektivitas pemeriksaan oleh auditor eksternal dan internal, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selama tahun 2017, Komite Audit telah memantau dan mengevaluasi perencanaan dan pelaksanaan audit serta tindak lanjut hasil audit dalam rangka menilai kecukupan pengendalian internal.

2. Komite Remunerasi dan Nominasi

Komite Remunerasi dan Nominasi memiliki tugas dan tanggung jawab membantu Dewan Komisaris melaksanakan fungsi dan tugasnya di bidang yang berkaitan dengan nominasi dan remunerasi terhadap anggota Direksi dan Dewan Komisaris. Selama tahun 2017, Komite Remunerasi dan Nominasi telah membantu Dewan Komisaris memperoleh dan menganalisa data bakal calon Direksi dari *talent pool* pejabat satu tingkat di bawah Direksi serta mengidentifikasi calon Dewan Komisaris yang memenuhi syarat serta mengusulkan sistem remunerasi yang sesuai bagi Direksi dan Dewan Komisaris berupa sistem penggajian/honorarium, fasilitas/tunjangan, tantiem.

3. Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan pengawasan atas penerapan manajemen risiko Perseroan tetap memenuhi unsur-unsur kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko, sehingga kegiatan usaha Perseroan tetap dapat terkendali pada batas/limit yang dapat diterima dan menguntungkan. Selama tahun 2017, Komite Pemantau Risiko telah melakukan evaluasi penyediaan kredit dan penyediaan dana kepada pihak terkait, *recovery plan* Bank Mandiri serta *review* atas pelaksanaan manajemen risiko di Bank Mandiri.

4. Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Tata Kelola Terintegrasi memiliki tugas dan tanggung jawab mengawasi penerapan Tata Kelola pada masing-masing Lembaga Jasa Keuangan (LJK) dalam Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri, mengevaluasi sistem pengendalian internal (*internal control system*) terintegrasi yang baku sesuai dengan *best practice* yang berlaku melalui kajian atas Pedoman Tata Kelola Terintegrasi yang berlaku di Bank Mandiri. Pada tahun 2017, Komite Tata Kelola Terintegrasi memberikan hasil evaluasi atas pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada Bank Mandiri dan Anak Perusahaan dan memonitor tindak lanjut yang dilakukan oleh seluruh satuan kerja terintegrasi secara berkesinambungan.

Dewan Komisaris secara periodik (tahunan) melakukan penilaian atas efektivitas kinerja komite-komite di bawah Dewan Komisaris. Dewan Komisaris menilai bahwa selama tahun 2017 komite-komite telah menjalankan telah efektif menjalankan fungsinya mendukung kegiatan Dewan Komisaris dalam menjalankan pengawasan Bank Mandiri serta telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Perubahan Komposisi Dewan Komisaris

Selama tahun 2017, telah dilakukan beberapa kali perubahan komposisi Dewan Komisaris. Perubahan komposisi Dewan Komisaris dilakukan atas dasar pertimbangan untuk memenuhi tuntutan bisnis memenuhi peraturan perundang-undangan terkait jumlah anggota Dewan Komisaris independen.

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sebelum RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sebelum RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 berjumlah 8 (delapan) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 2 (dua) orang Komisaris dan 4 (empat) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1	Wimboh Santoso	Komisaris Utama
2	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3	Abdul Aziz *	Komisaris Independen
4	Aviliani *	Komisaris Independen
5	Askolani	Komisaris
6	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen
7	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
8	Ardan Adiperdana	Komisaris

Keterangan:

* Menjabat sampai dengan tanggal 14 Maret 2017. Beliau telah diberhentikan dengan hormat sebagai Anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan 2017 pada tanggal 14 Maret 2017.

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sesudah RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sesudah RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 berjumlah 7 (tujuh) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 2 (dua) orang Komisaris dan 3 (tiga) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1	Wimboh Santoso	Komisaris Utama
2	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3	Askolani	Komisaris
4	Goei Siau Hong	Komisaris Independen
5	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
6	Ardan Adiperdana	Komisaris
7	Makmur Keliat*	Komisaris Independen
8	Destry Damayanti**	Komisaris Independen

Keterangan:

* Pengangkatan anggota Dewan Komisaris tersebut berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

** Pencalonan Sdri. Destry Damayanti sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 14 Maret 2017 tidak efektif, karena yang bersangkutan menyatakan untuk tetap menjabat sebagai anggota Dewan Komisiner Lembaga Penjamin Simpanan

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sebelum RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sebelum RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 berjumlah 7 (tujuh) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 2 (dua) orang Komisaris dan 3 (tiga) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1	Wimboh Santoso*	Komisaris Utama
2	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3	Askolani	Komisaris
4	Goei Siau Hong	Komisaris Independen
5	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
6	Ardan Adiperdana	Komisaris
7	Makmur Keliat**	Komisaris Independen

Keterangan:

* Masa jabatan Komisaris Utama Perseroan, Bpk. Wimboh Santoso berakhir sehubungan dengan pengangkatan yang bersangkutan sebagai Dewan Komisiner OJK yang telah dilantik pada tanggal 20 Juli 2017.

** Pengangkatan Bpk. Makmur Keliat berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sesudah RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sesudah RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 berjumlah 8 (tujuh) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 3 (tiga) orang Komisaris dan 3 (tiga) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1	Hartadi A. Sarwono*	Komisaris Utama / Komisaris Independen
2	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3	Askolani	Komisaris
4	Goei Siau Hong	Komisaris Independen
5	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
6	Ardan Adiperdana	Komisaris
7	Makmur Keliat	Komisaris Independen
8	R. Widyo Pramono**	Komisaris

Keterangan:

* Telah efektif pada tanggal 15 November 2017 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

** Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Frekuensi dan Cara Pemberian Nasihat Kepada Anggota Direksi

Sepanjang tahun 2017 Dewan Komisaris telah memberikan Rekomendasi serta melakukan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris tersebut melalui forum antara lain:

1. Rapat Dewan Komisaris
2. Rapat bersama Komite – Komite di bawah Dewan Komisaris
3. Kunjungan Kerja (*On site Visit*) Dewan Komisaris, dan
4. Rapat Dewan Komisaris mengundang Direksi (Rapat Gabungan)

Dewan Komisaris telah melaksanakan rapat gabungan dengan mengundang Direksi sebanyak 8 (delapan) kali dan 2 (dua) kali rapat gabungan yang diundang oleh Direksi pada tahun 2017.

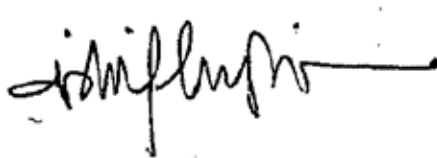
Penutup

Demikian laporan tugas pengawasan Dewan Komisaris atas kinerja dan pelaksanaan usaha Perseroan di tahun 2017. Dewan Komisaris akan senantiasa berupaya untuk profesional dan independen dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat agar kinerja Perseroan dapat selalu meningkat di masa yang akan datang.

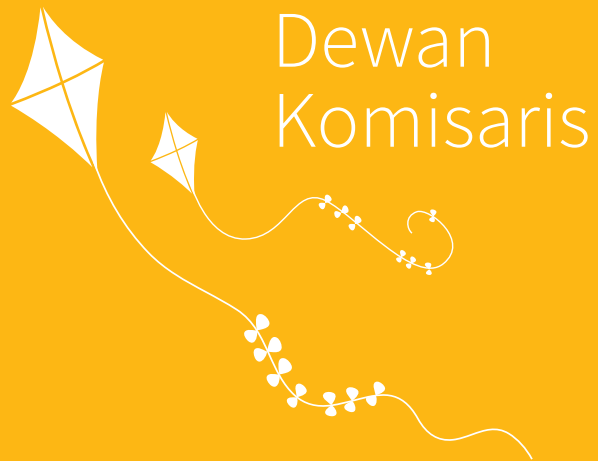
Sebagai penutup, Dewan Komisaris menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada segenap jajaran Direksi dan seluruh karyawan Perseroan atas dedikasi dan kerja keras yang diberikan

sehingga kinerja Perseroan di tahun 2017 sangat baik di tengah situasi yang penuh tantangan. Kepada para pemegang saham dan regulator, Dewan Komisaris menyampaikan rasa hormat yang mendalam atas kepercayaan dan dukungan kepada pengurus Perseroan dalam menjalankan perannya sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Semoga apa yang kami sampaikan ini bermanfaat bagi perkembangan bisnis Perseroan di masa yang akan datang.



Hartadi A. Sarwono
Komisaris Utama





Ardan Adiperdana
Komisaris

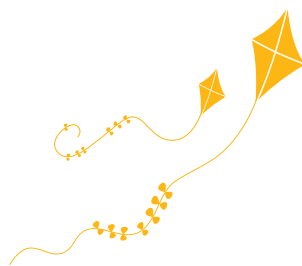
Makmur Keliat
Komisaris Independen

Bangun Sarwito Kusmulyono
Komisaris Independen

Hartadi A. Sarwono
Komisaris Utama/
Komisaris Independen



Laporan Direksi



Keberhasilan kunci pengelolaan Perseroan di tahun 2017 antara lain ditunjukkan dengan penurunan NPL yang signifikan. Sejalan dengan upaya perbaikan kualitas kredit yang dilakukan, NPL Bank Mandiri berhasil turun 54 bps menjadi 3,46% pada akhir tahun 2017 lebih baik dari target yang telah ditetapkan sebesar 3,63%, dengan *coverage ratio* terjaga di *level* 135,09%.

Peningkatan kualitas aset juga diimbangi dengan peningkatan kinerja keuangan Perseroan. Kinerja konsolidasi Bank Mandiri di 2017 telah menunjukkan hasil kinerja yang memuaskan. Bank Mandiri mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan di sepanjang tahun 2017. Laba tahun berjalan berhasil tumbuh signifikan sebesar 49,5% YoY mencapai Rp20,64 triliun, jauh melebihi target yang telah ditetapkan sebesar Rp19,06 triliun. Pertumbuhan laba didorong oleh peningkatan FBI yang secara tahunan berhasil tumbuh 16,4% mencapai Rp23,3 triliun, pengendalian biaya operasional, dan penurunan biaya CKPN sebesar 35,3% YoY seiring dengan mulai membaiknya kualitas kredit yang dimiliki Bank Mandiri.

Pemegang saham dan para pemangku kepentingan lainnya yang kami hormati,

Menjadi suatu kehormatan bagi kami mewakili Direksi Bank Mandiri untuk menyampaikan laporan Perseroan untuk tahun buku 2017. Secara fundamental, tahun 2017, Bank Mandiri terus menunjukkan kinerja positif baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Perbaikan kinerja ini seiring dengan mulai membaiknya kondisi perekonomian nasional.

Analisis Pencapaian Kinerja

Tinjauan Makro Ekonomi dan Perbankan

Kondisi ekonomi global sepanjang tahun 2017 menunjukkan tren pemulihan yang cukup baik yang ditandai oleh pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2016, terutama di negara-negara maju. Pertumbuhan ekonomi Amerika Serikat (AS) sepanjang tahun 2017 mengalami kenaikan cukup signifikan menjadi 2,6% dari 1,5% pada tahun 2016. Sementara itu ekonomi Zona Euro di tahun 2017 berhasil tumbuh 2,5%, yang merupakan pertumbuhan tertinggi sejak tahun 2007. Sementara itu di kawasan negara-negara berkembang Asia Pasifik, perekonomian Tiongkok juga menunjukkan perkembangan yang lebih baik dari perkiraan sebelumnya.

Sejalan dengan perbaikan kondisi perekonomian global, kondisi perekonomian Indonesia pada tahun 2017 juga turut membaik. Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional meningkat dari 5,03% pada tahun 2016 menjadi 5,07% pada tahun 2017, didukung oleh stabilnya konsumsi rumah tangga, meningkatnya pertumbuhan investasi, kontribusi belanja Pemerintah dan surplus neraca perdagangan internasional yang terus meningkat. Stabilnya tingkat konsumsi rumah tangga tidak terlepas dari laju inflasi yang terkendali. Laju inflasi sepanjang tahun 2017 tercatat sebesar 3,6%, lebih tinggi dibandingkan dengan inflasi tahun 2016 yang sebesar 3,0% namun masih tergolong cukup rendah secara historis dan masih dalam rentang target inflasi yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (BI) sebesar $4 \pm 1\%$.

Perbaikan perekonomian Global dan Indonesia juga berdampak pada perkembangan pasar saham, tercermin dari kinerja Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) di Bursa Efek Indonesia, yang sepanjang tahun 2017 menguat 20% ke posisi rekor tertinggi 6.355,7.

Perbaikan kondisi ekonomi Indonesia tersebut di atas memberikan ruang bagi Bank Indonesia (BI) untuk melakukan pelonggaran moneter dengan menurunkan suku bunga acuan masing-masing sebesar 25 bps pada bulan Agustus dan September 2017 menjadi 4,25%. Namun demikian pelonggaran kebijakan tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan kredit perbankan. Hingga November 2017, kredit perbankan nasional secara tahunan hanya tumbuh sebesar 7,5%, lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan kredit pada tahun 2016 yang sebesar 7,9%.

Hal ini terutama disebabkan oleh kondisi kualitas kredit industri perbankan yang masih belum sepenuhnya membaik. NPL perbankan masih tergolong tinggi sebesar 2,89% pada bulan November 2017. Selain itu permintaan kredit yang masih lemah, juga tercermin dari kenaikan fasilitas kredit kepada nasabah yang tidak tersalurkan (*undisbursed loans*) sebesar Rp31,1 triliun meningkat 71,9% YoY.

Sementara itu, pada Dana Pihak Ketiga (DPK) perbankan mampu tumbuh lebih baik, dimana pada bulan November 2017 tumbuh 9,8%, lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan DPK di tahun 2016 mencapai 9,6%. Hal ini mendorong perbaikan likuiditas di sektor perbankan, yang tercermin dari menurunnya rasio Loan To Deposit Ratio/Loan To Funding Ratio dari 90,70% pada tahun 2016 menjadi 88,97% di November 2017. Selain itu, perbankan nasional mencatat profitabilitas yang cukup baik, tercermin dari peningkatan laba bersih sebesar 16,5% YoY dan rasio *Return on Asset* (ROA) sebesar 2,48% pada November 2017 serta didukung kondisi permodalan perbankan nasional yang relatif kuat dengan nilai rasio kecukupan modal minimum (CAR) sebesar 23,37%.

Kebijakan Strategis

Perseroan senantiasa melakukan evaluasi terhadap kebijakan strategis untuk meraih setiap peluang dan potensi yang ada. Menjelang akhir triwulan III 2016, Bank Mandiri menetapkan kebijakan strategis menyesuaikan dengan kondisi perekonomian nasional dengan melakukan penyesuaian *Corporate Plan* yang ditetapkan sebagai *Corporate Plan Restart* 2016-2020 yang selanjutnya menjadi dasar penyusunan strategi bisnis tahun 2017. Strategi utama yang dilakukan pada tahun 2017 sebagai berikut:

1. Pertumbuhan kredit fokus pada segmen *core* (corporate) dan segmen *new core* (consumer dan bisnis payroll)

Bank Mandiri melakukan rasionalisasi portofolio dengan cara realokasi target volume bisnis pada segmen yang relatif masih dapat tumbuh baik dengan kualitas yang terjaga. Oleh karena itu, pertumbuhan volume kredit di tahun 2017 diarahkan pada segmen Korporasi/*Corporate Banking corporate* sebagai

existing core competence, dan segmen Konsumer dan bisnis payroll sebagai *new core* (Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Tanpa Agunan (KTA), Auto, *Credit Card* (Kartu Kredit), dan Mikro Kredit Serbaguna Mikro (Mikro KSM)) sebagai penggerak pertumbuhan kredit.

Sepanjang tahun 2017 kredit korporasi Bank Mandiri banyak disalurkan pada sektor infrastruktur, perkebunan, mineral, dan pertambangan, dengan terus fokus memadukan penawaran produk dan jasa Bank Mandiri sebagai produk perbankan yang memberikan pada pemberian solusi terintegrasi untuk sektor tertentu spesifik melalui *value chain solution*, pemberian dan pengembangan kredit secara sindikasi serta pembiayaan secara *structured finance*. Dari sisi Sedangkan untuk segmen *new core*, yaitu kredit konsumer difokuskan pada pembiayaan kredit yang dikaitkan dengan Mikro KSM payroll, seperti Kredit Serbaguna Mikro (Mikro KSM), Kredit Pemilikan Rumah (KPR), dan Kredit Tanpa Agunan (KTA) yang diutamakan pada pembiayaan pemilikan rumah pertama.

2. Perbaikan kualitas kredit untuk menekan NPL dan *Cost of Credit*

Bank Mandiri terus melakukan konsolidasi perbaikan kualitas kredit untuk menekan tingkat NPL dan menurunkan *cost of credit*, di antaranya dengan melakukan percepatan restrukturisasi, melakukan *review* debitur pasca restrukturisasi, melakukan langkah-langkah perbaikan dalam pola dan strategi pemasaran agunan debitur kredit bermasalah, penerbitan surat peringatan (somas), melakukan eksekusi agunan kredit, melakukan *legal action* atas debitur yang tidak prospek dan tidak kooperatif, serta melakukan perbaikan lainnya di proses kredit di setiap tahapan baik dari *front*, *middle*, dan *back office*.

3. Pengembangan Bisnis Transaksional untuk mendorong pertumbuhan dana murah dan *fee based income*.

Bank Mandiri terus berupaya untuk meningkatkan dana murah dan *fee based income* (FBI) melalui penguatan bisnis transaksional, di antaranya dengan meningkatkan utilisasi penggunaan Mandiri *Cash Management* (MCM), akuisisi nasabah-nasabah baru pengguna MCM dengan fokus kepada nasabah yang berasal dari sektor-sektor industri tertentu meningkatkan *product holding* dan aktivitas e-channel nasabah-nasabah individu maupun nasabah korporasi. Untuk mendukung pengembangan bisnis transaksional tersebut, Bank Mandiri juga terus melakukan penguatan infrastruktur pendukung Teknologi Informasi (TI) yang berbasis digital.

4. Pengendalian Biaya Operasional melalui *Digital Banking* dan Peningkatan Produktivitas

Seiring dengan perubahan pola transaksi nasabah dari transaksi konvensional di cabang menjadi transaksi melalui digital, maka alokasi biaya di tahun 2017 lebih difokuskan pada tujuan pengembangan bisnis berbasis digital yang pada

akhirnya dapat menurunkan biaya operasional Perseroan. Di samping itu, Bank Mandiri juga menambah jaringan layanan berbasis TI, Anjungan Tunai Mandiri (ATM), Electronic data Capture (EDC), dan *internet banking* (Mandiri Online).

5. Penajaman Nilai Utama Budaya Kerja

Dalam rangka mendukung pencapaian visi/aspirasi perusahaan, Bank Mandiri melakukan penajaman dari tata nilai utama (*core values*) TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*), melalui implementasi 3 Program Budaya, yaitu Satu Hati Satu Mandiri, Mandiri Tumbuh Sehat, dan Spirit Memakmurkan Negeri. Program Budaya Satu Hati Satu Mandiri merupakan terjemahan nilai utama TRUST, yang memiliki makna bahwa seluruh Insan Mandirian harus terus berkontribusi optimal dalam pencapaian kinerja Bank Mandiri yang diwujudkan dengan kolaborasi dan keterbukaan. Program kedua adalah Mandiri Tumbuh Sehat yang merupakan terjemahan nilai utama INTEGRITY dan PROFESSIONALISM, yang memiliki makna bahwa seluruh Insan Mandirian harus menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan kualitas. Program Budaya terakhir adalah Spirit Memakmurkan Negeri yang merupakan terjemahan nilai utama CUSTOMER FOCUS dan EXCELLENCE, di mana Insan Mandirian harus memberikan layanan dan produk yang terbaik bagi nasabah dan masyarakat Indonesia, termasuk menjalankan peran sebagai *Agent of Development*, sehingga Bank Mandiri dapat menjadi bank terbaik pilihan utama dan kebanggaan Indonesia.

6. Peningkatan Jumlah Transaksi Perdagangan Saham

Dalam rangka mendorong transaksi perdagangan sekaligus meningkatkan permintaan saham, terutama yang berasal dari investor retail domestik, telah dilaksanakan pemecahan nilai nominal saham (*stock split*) dengan rasio sebesar 1:2 (satu banding dua) sehingga nilai per lembar saham yang semula Rp500 (nilai penuh) menjadi Rp250 (nilai penuh).

Harga pasar saham Bank Mandiri setelah dilakukan *stock split* pada tanggal 13 September 2017 tercatat di Bursa Efek Indonesia senilai Rp6.700 dimana pada hari terakhir sebelum berlakunya *stock split* tercatat di pasar saham senilai Rp13.400. Pada akhir tahun 2017, nilai saham Bank Mandiri tercatat sebesar Rp8.000 sehingga terjadi peningkatan kurang lebih sebesar 19,40% dari harga awal *stock split*. Di samping itu, nilai kapitalisasi pasar Bank Mandiri juga meningkat sebesar 38,23 % dari Rp270,08 Tn di tahun 2016 menjadi Rp373,33 Tn di tahun 2017. Volume transaksi saham juga mengalami peningkatan kurang lebih sebesar 105,8% yang pada tahun 2016 yang jumlah transaksi sahamnya sejumlah 1.268.503.900 lembar saham dibandingkan volume transaksi saham pada tahun 2017 yang mencapai 2.611.076.700 lembar saham.

Strategi-strategi tersebut telah diimplementasikan secara efektif yang didukung dengan komitmen seluruh jajaran direksi dan karyawan.

Ke depannya, Bank Mandiri akan terus melakukan perbaikan dalam rangka meningkatkan kinerja dan mendorong pengembangan usaha.

Kinerja Bank Mandiri 2017

Selain mencatatkan pertumbuhan kredit di atas pertumbuhan pasar, volume DPK yang dihimpun Bank Mandiri juga meningkat, mencapai Rp815,8 triliun atau tumbuh 7,0% dibanding tahun sebelumnya yang sebesar Rp762,5 triliun. Pertumbuhan DPK selama 2017 tersebut lebih didorong oleh pencapaian dana murah (tabungan dan giro) sebesar Rp540,3 triliun atau tumbuh 10,4% dan deposito sebesar Rp275,5 triliun. Dengan porsi pertumbuhan tersebut, komposisi dana murah Bank Mandiri masih terjaga di 66,2% dari total DPK pada 2017 atau meningkat 2,1% dari tahun lalu. Pertumbuhan dana murah tersebut didorong terutama oleh tabungan yang meningkat cukup signifikan yaitu 11,4% yoy menjadi Rp336,9 triliun. Pertumbuhan yang relatif baik tersebut mendorong peningkatan *market share* tabungan Bank Mandiri secara nasional yang pada November 2017 mencapai 17,66% dari posisi yang sama tahun sebelumnya sebesar 17,37%. Sementara itu, jika ditinjau dari jumlah rekening tabungan Bank Mandiri juga terdapat peningkatan mencapai 21,9 juta atau berhasil tumbuh sebesar 23,4% yoy (*bank only*).

Pertumbuhan volume bisnis juga didukung dengan ekuitas Bank Mandiri yang relatif solid mencapai Rp170,0 triliun atau meningkat 10,8% dan merupakan yang terbesar dalam perbankan nasional di tahun 2017.

Bank Mandiri memperoleh laba bersih (setelah pajak) secara konsolidasi yang mencapai Rp20,6 triliun atau tumbuh 49,5% dari tahun 2016. Perolehan laba tersebut tidak lepas dari keberhasilan perbaikan kualitas kredit yang tercermin dari penurunan beban Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) sebesar 37,3%, pengendalian biaya operasional dan peningkatan FBI sebesar 16,4% dibandingkan tahun sebelumnya. Sejalan dengan peningkatan laba tersebut, rasio *Return On Equity* (ROE) mengalami peningkatan dari 9,66% di tahun 2016 menjadi 12,90% di tahun 2017. Rasio kecukupan modal minimum atau CAR (*bank-only*) setelah memperhitungkan risiko kredit, pasar dan operasional juga masih relatif terjaga di atas batas nilai rasio minimal yang dipersyaratkan, yaitu sebesar 21,64%, atau meningkat 28 bps dari tahun sebelumnya.

Pencapaian rasio keuangan lainnya secara umum masih positif dan berada dalam target yang ditetapkan; *Net Interest Margin* (NIM) dapat dijaga di 5,9%, *Cost to Income Ratio* (CIR) juga berhasil dikendalikan di level 45,43%, *Provision to NPL* meningkat 10,63% dari 124,46% menjadi 135,09%, dan *Loan to Funding Ratio* (LFR) masih berada dalam rentang yang sehat yaitu 87,2%.

Bank Mandiri juga mengembangkan jaringan kantor dan layanan, dengan bertambahnya jumlah jaringan kantor dan jaringan mikro Bank Mandiri masing-masing mencapai 2.631 unit dan 2.312 unit,

sementara jaringan ATM mencapai 17.766 unit atau bertambah 305 unit. Penambahan jaringan meningkatkan pula transaksi perbankan, khususnya melalui layanan berbasis digital yang mencapai 3.067 juta transaksi atau tumbuh 10,5% secara tahunan.

Bank Mandiri mengukuhkan perannya sebagai *Agent of Development* dengan senantiasa turut berperan aktif di dalam kegiatan program pemerintah melalui dukungan penyaluran kredit di sektor infrastruktur yang mencapai Rp141 triliun dan penyaluran KUR sebesar Rp13,3 triliun di tahun 2017.

Sementara itu dari sisi non finansial, komitmen dan kerja keras dari jajaran Dewan Komisaris, Direksi dan pegawai Bank Mandiri memperoleh beberapa penghargaan prestisius baik di tingkat nasional maupun internasional, di antaranya penghargaan “*Best Bank Service Excellence*” selama 10x berturut-turut dari Majalah Infobank, “*The Best Cash Management Bank in Indonesia*” dari *The Asian Banker*, “*Best Bank in Indonesia*” dari Alpha Southeast Asia, “*The Most Trusted Companies*” dari *Indonesia Institute for Corporate Governance* (IICG) dan majalah Apresiasi *stakeholder* atas kinerja Bank Mandiri tahun 2017 yang meningkat signifikan juga tercermin dari nilai kapitalisasi pasar Bank Mandiri yang mencapai Rp 373,3 Triliun atau meningkat 38,2% yoy, dengan *Earning per Share* mencapai Rp442,28 per lembar saham pada akhir tahun 2017 meningkat dari tahun sebelumnya yang sebesar Rp295,85 per lembar saham.

Pencapaian Target 2017

Kinerja konsolidasi Bank Mandiri di 2017 telah menunjukkan hasil kinerja yang memuaskan. Bank Mandiri mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan sepanjang tahun 2017. Laba tahun berjalan berhasil tumbuh signifikan sebesar 49,5% YoY mencapai Rp20,64 triliun, jauh melebihi target yang telah ditetapkan sebesar Rp 19,06 Triliun. Pertumbuhan laba didorong oleh peningkatan FBI yang secara tahunan berhasil tumbuh 16,4% mencapai Rp 23,3 triliun, pengendalian biaya operasional, dan penurunan biaya CKPN sebesar 37,3% YoY seiring dengan mulai membaiknya kualitas kredit yang dimiliki Bank Mandiri.

Jika dilihat dari pencapaian volume bisnis, kredit Bank Mandiri secara tahunan berhasil tumbuh sebesar 10,2% mencapai Rp 729,5 triliun, sedikit di bawah target seiring dengan masih lemahnya pertumbuhan kredit perbankan nasional dan masih berlangsungnya proses konsolidasi perbaikan kualitas kredit di segmen Komersial dan segmen Small Medium Enterprise (SME)-yang masih berlangsung. Sejalan dengan upaya perbaikan kualitas kredit yang dilakukan, NPL Bank Mandiri berhasil turun 54 bps menjadi 3,46% pada akhir tahun 2017 lebih baik dari target yang telah ditetapkan sebesar 3,63%, dengan *coverage ratio* terjaga di level 135,09%. Dari sisi penghimpunan dana, DPK Bank Mandiri secara tahunan berhasil tumbuh 7,0% mencapai Rp 815,8 triliun, didorong oleh pertumbuhan dana murah sebesar 10,4% mencapai Rp 540,3 trlun, dengan porsi dana murah mencapai 66,2%

dari total DPK. Hal ini sejalan dengan strategi Bank Mandiri untuk menurunkan *cost of fund* (CoF) dan mengelola margin dalam rangka menjaga profitabilitas.

Tantangan dan Kendala Yang Dihadapi

Dalam menjalankan kegiatan usaha, Bank Mandiri tidak terlepas dari berbagai tantangan di sepanjang tahun 2017, diantaranya masih terbatasnya pertumbuhan kredit, tekanan *yield* seiring penerapan kebijakan suku bunga *single digit*, kualitas kredit di segmen Komersial dan SME, pesaing-pesaing yang cukup agresif serta perkembangan perusahaan berbasis *fintech*.

Penerapan kebijakan suku bunga perbankan *single digit* dalam dua tahun terakhir juga turut berdampak pada penurunan *margin* bunga bersih perbankan. Hal ini ditunjukkan pula dengan *yield* yang terus tertekan akibat meningkatnya persaingan di pasar. Untuk mengantisipasi potensi penurunan margin tersebut, Bank Mandiri secara proaktif telah mengambil berbagai langkah strategis, di antaranya menurunkan biaya dana (CoF), mengelola komposisi portfolio kredit untuk mendapatkan *yield* optimal, meningkatkan kontribusi pendapatan *fee* (*non interest income*), dan meningkatkan efisiensi operasional.

Tekanan NPL khususnya yang berasal dari penurunan kualitas kredit di beberapa segmen usaha seperti Komersial dan segmen SME masih terus berlanjut di tahun 2017. Oleh karena itu, untuk menjaga pencapaian target pertumbuhan bisnis, dilakukan realokasi target kepada segmen yang masih dapat tumbuh relatif baik dan terjaga kualitasnya seperti Korporasi dan Konsumer. Sementara pada segmen bisnis yang mengalami penurunan kualitas aset, upaya difokuskan pada konsolidasi dan penguatan manajemen risiko sehingga tingkat NPL dapat menurun. Upaya yang dilakukan di antaranya perbaikan proses kredit yang didukung dengan penetapan target pasar yang tepat serta pengelolaan *portfolio mix* yang lebih baik.

Sektor teknologi dan keuangan yang semakin maju, kompleks, dan bersinggungan dengan model bisnis perbankan juga menjadi tantangan tersendiri di tahun 2017. Hal tersebut juga terlihat dengan semakin banyaknya perusahaan berbasis *fintech* di industri keuangan Indonesia yang dampaknya membuat FBI dari transaksi perbankan terus tertekan. Untuk menjawab tantangan tersebut, Bank Mandiri terus berupaya mengoptimalkan peran perusahaan anak yaitu Mandiri Capital Indonesia (MCI) sebagai jembatan penghubung antara investor dan wirausahawan dalam industri *fintech* yang tengah berkembang pesat sehingga dapat menjaga keberlanjutan bisnis perbankan.

Prospek Usaha

Di tengah optimisme yang tinggi di akhir tahun 2017, masih terdapat tantangan dan risiko perekonomian global tahun 2018 yang disebabkan perubahan arah kebijakan moneter di beberapa negara

besar. Meskipun prospek harga komoditas di tahun 2018 diproyeksikan membaik, ekonomi nasional tahun 2018 diperkirakan tumbuh 5,3%, lebih baik dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang sebesar 5,07%. Hal tersebut diharapkan dapat mendorong pertumbuhan kredit dan perbaikan kualitas kredit Bank Mandiri cukup optimis bahwa kredit dapat tumbuh di kisaran 10-11% pada tahun 2018, dari sebelumnya 7,5-8,5% pada tahun 2017. Namun demikian, masih tingginya porsi kredit restrukturisasi dan kredit berisiko (*loan at risk*) tetap menjadi tantangan di masa mendatang akibat penambahan kredit bermasalah. Direksi optimis bahwa prospek usaha di tahun 2018 akan menjadi lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Optimisme tersebut ini ditopang dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh Perseroan sebagai berikut:

1. Layanan *one stop financial solutions* melalui sinergi Mandiri Group
2. Permodalan yang kuat, mencapai Rp 170,6 Triliun dan rasio permodalan sebesar 21,64 % pada Desember 2017, sehingga dapat menopang pertumbuhan kredit yang berkelanjutan.
3. Basis nasabah yang relatif besar (Rekening DPK mencapai 21,9 juta rekening dan Kkredit mencapai 1,8 juta rekening)
4. Jaringan kantor dan layanan digital yang luas dan tersebar di seluruh Indonesia mencapai 2.631 jaringan kantor cabang, 2.312 Jaringan mikro, 17.766 mesin ATM, dan 253.046 mesin EDC.
5. Sumber Daya Manusia yang didukung dengan 38.307 karyawan yang memiliki kapabilitas dan budaya kerja yang baik.

Manajemen Risiko

Dalam rangka meningkatkan nilai tambah di mata para pemangku kepentingan, Bank Mandiri secara konsisten mengelola sistem manajemen risiko dengan berpedoman pada regulasi dan perundangan yang berlaku di Indonesia. Dalam pelaksanaannya, Bank Mandiri senantiasa mengedepankan prinsip kehati-hatian dalam mengelola segala jenis risiko sebagai wujud komitmen Bank Mandiri dalam menjalankan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko Bank Mandiri menggunakan Pendekatan Pertahanan Tiga Lapis (*three layers of defence*), yaitu:

1. Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan risiko (*risk oversight*) melalui Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Audit.
2. Dewan Direksi menjalankan fungsi kebijakan risiko (*risk policy*) melalui *Executive Committee* terkait manajemen risiko yaitu *Risk Management Committee*, *Asset & Liability Committee*, *Capital Subsidiaries Committee* dan *Integrated Risk Committee*.
3. 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.

Komitmen Membangun Aset Sumber Daya Manusia

Pengelolaan SDM Bank Mandiri dilakukan dengan mengusung konsep bahwa seluruh pegawai merupakan aset berharga yang menentukan produktivitas kinerja Bank Mandiri. Untuk itu, Bank Mandiri secara berkesinambungan melakukan penyempurnaan kebijakan SDM, antara lain terkait pengembangan kompetensi pegawai, evaluasi hubungan industrial, dan kebijakan terkait rekrutmen.

Bank Mandiri terus berupaya menjaga komitmen dalam memperlakukan seluruh pegawai sebagai aset berharga dengan membuat perencanaan matang terhadap kebutuhan pegawai yang diselarasakan dengan pertumbuhan bisnis. Adapun perencanaan kebutuhan pegawai Bank Mandiri dilakukan melalui proses *capacity planning* yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis Perseroan (*capacity fulfillment*).

Pada tahun 2017, tingkat *turnover* pegawai Bank Mandiri sebesar 5,92% atau sejumlah 2.267 dari 38.307 pegawai. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover* tersebut dikarenakan jumlah pegawai yang telah mencapai usia pensiun. Bank Mandiri telah mengantisipasi dengan melakukan perekrutan pegawai untuk memenuhi kebutuhan SDM untuk menjaga keberlanjutan kegiatan usaha.

Ke depannya, fokus strategi SDM tahun 2020 adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar loyalitas pegawai meningkat sehingga dalam jangka panjang akan berpengaruh positif terhadap keberlangsungan usaha Bank Mandiri. Sejalan dengan filosofi pegawai Bank Mandiri yaitu "Spirit Memakmurkan Negeri", dimana bekerja di Bank Mandiri tidak hanya untuk kepentingan Bank Mandiri namun juga untuk pegawai, keluarga dan Negeri.

Implementasi Tata Kelola Terbaik

Bagi Bank Mandiri, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik bukan sekedar memenuhi peraturan perundang-undangan, namun merupakan elemen fundamental yang mengacu pada *international best practices* untuk keberlangsungan bisnis yang sehat dan *sustain* dalam jangka panjang. Penerapan GCG selama ini terbukti telah memberikan kontribusi yang positif dalam peningkatan nilai perusahaan (*value creation*) dan telah memberikan manfaat nyata bagi Bank Mandiri, antara lain meningkatnya daya saing dan kinerja perusahaan serta kepercayaan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik investor lokal maupun luar negeri.

Peningkatan praktik GCG di Bank Mandiri tidak terlepas dari komitmen

penuh dari seluruh jajaran Dewan Komisaris, Direksi dan pegawai Bank Mandiri untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan dalam menjalankan kegiatan bisnis bank, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan.

Efektivitas penerapan GCG terlihat dari dimilikinya struktur GCG yang kuat. Struktur GCG yang terdiri dari organ utama, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi telah berjalan dengan baik sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing. RUPS telah diselenggarakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam rangka memenuhi kepentingan seluruh pemegang saham. Selama tahun 2017, Bank Mandiri telah menyelenggarakan RUPS Tahunan dalam waktu yang tidak melewati batas yang ditentukan yaitu pada tanggal 14 Maret 2017 dan RUPS Luar Biasa pada 21 Agustus 2017.

Dewan Komisaris dan Direksi telah menjalankan perannya masing-masing dengan sangat baik, yang tercermin dari pencapaian *key performance indicator* (KPI). Pencapaian tersebut didukung oleh efektifnya organ penunjang yaitu komite-komite di bawah Dewan Komisaris, komite-komite di bawah Direksi dan seluruh unit-unit kerja di Bank Mandiri.

Untuk memastikan penerapan praktik GCG tersebut di atas, maka Perseroan secara konsisten telah melaksanakan *self-assessment* dengan mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 55/POJK.03/2016 tentang penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum. Hasil pelaksanaan *self-assessment* di tahun 2017 menunjukkan nilai komposit 2 yang mencerminkan bahwa Manajemen Perseroan telah melakukan penerapan GCG yang secara umum baik. Selain melakukan *self-assessment* pelaksanaan tata kelola sesuai ketentuan regulator, penilaian tata kelola juga dilakukan oleh Pihak Eksternal sehingga didapatkan *feedback* dalam perbaikan tata kelola. Bank Mandiri secara rutin mengikuti program riset dan pemeringkatan CGPI yang diselenggarakan oleh The Indonesian Institute of Corporate Governance (IICG), dan berhasil mempertahankan predikat "Perusahaan Sangat Terpercaya" dalam penilaian CGPI tahun 2017. Selain itu, Bank Mandiri juga aktif dalam kegiatan penilaian ASEAN *Corporate Governance Scorecard* Indonesia yang diselenggarakan oleh lembaga independen yaitu IICD. Dari hasil penilaian di tahun 2017, Bank Mandiri memperoleh skor sebesar 104,09 dan mendapat predikat *Leadership In Corporate Governance* serta penghargaan *Best Overall* atas implementasi GCG.

Selama tahun 2017, Bank Mandiri terus berupaya meningkatkan kualitas implementasi GCG dengan menindaklanjuti beberapa rekomendasi sesuai hasil *assessment* dan masukan seluruh pemangku kepentingan.

Hubungan Perseroan Dengan Pemegang Saham Dalam Menjamin Hak-Hak Pemegang Saham

Perseroan senantiasa berkomitmen menjamin hak-hak pemegang saham dan memberikan perlakuan yang sama bagi semua pemegang saham. Perseroan menjamin hak-hak pemegang saham baik mayoritas maupun minoritas, dalam hal hak pemegang saham dalam pelaksanaan RUPS telah diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan. Pelaksanaan RUPS Bank Mandiri telah mengacu pada POJK nomor 32/POJK.04/2014 tentang Rencana dan Penyelenggaraan RUPS Perusahaan Terbuka. Bank Mandiri juga telah membuat Ringkasan Risalah RUPS dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang telah dipublikasikan 2 (dua) hari kerja setelah pelaksanaan RUPS, salah satunya melalui situs web Perseroan.

Terkait dengan peningkatan kualitas komunikasi dengan pemegang saham, Bank Mandiri telah memiliki kebijakan komunikasi dengan pemegang saham atau investor sebagaimana diatur dalam Standar Pedoman *Corporate Secretary*. Selain hal tersebut, Bank Mandiri memiliki agenda *Public Expose* dan *Analyst Meeting* yang dilaksanakan setiap 3 (tiga) bulan sekali untuk menyampaikan informasi kepada publik dan investor seperti laporan berkala, keterbukaan informasi, kondisi atau prospek bisnis dan kinerja, serta Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Bank Mandiri juga telah membentuk unit kerja sebagai pusat informasi atas kinerja Perseroan serta pengelola investor.

Fungsi dan Peran Dewan Komisaris

Bank Mandiri telah memenuhi ketentuan sebagaimana diatur dalam Pasal 20 POJK No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik, yaitu jumlah anggota Dewan Komisaris lebih dari 2 (dua) orang. Jumlah anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri berjumlah 8 (delapan) orang dengan perbandingan komposisi antara Komisaris Independen dan Komisaris Non Independen adalah 50% : 50%. Jumlah Dewan Komisaris telah memperhatikan kebutuhan dan kompleksitas usaha Perseroan, unsur keberagaman keahlian, latar belakang pendidikan, dan pengalaman serta tidak membedakan *gender*. Komposisi Dewan komisaris tersebut telah menunjukkan komposisi yang cukup ideal dikarenakan adanya perimbangan antara Komisaris Independen dan Komisaris Non Independen. Keragaman dari latar belakang Dewan Komisaris diperlukan untuk menunjang efektivitas tugas pengawasan Dewan Komisaris.

Fungsi dan Peran Direksi

Jumlah Direksi Bank Mandiri sebagai Perusahaan Publik mengacu kepada ketentuan Peraturan perundang-undangan yang berlaku, dimana berdasarkan POJK 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik yang menyatakan bahwa Direksi Emiten atau Perusahaan Publik paling kurang terdiri dari 2 (dua) orang anggota Direksi. Direksi Bank Mandiri saat ini lebih dari 2 (dua) orang dimana jumlah secara keseluruhan didasarkan pada kebutuhan usaha Perseroan.

Keberagaman latar belakang kompetensi Direksi diharapkan dapat memberikan alternatif penyelesaian terhadap suatu masalah yang semakin kompleks dihadapi Perseroan, sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi suatu keputusan yang telah mempertimbangkan segala aspek yang terkait.

Partisipasi Pemangku Kepentingan

Perseroan mempunyai beberapa kebijakan/peraturan yang pada intinya memberikan perlindungan kepada para pemangku kepentingan dan tidak terbatas pada pemegang saham Bank Mandiri. Perlindungan itu antara lain dalam bentuk:

Insider Trading

Ketentuan pencegahan terjadinya penyalahgunaan informasi untuk kepentingan peningkatan nilai saham Bank Mandiri (*insider trading*), yaitu:

- Orang Dalam adalah yang memiliki *insider information* dilarang mempengaruhi pihak manapun termasuk keluarga Orang Dalam untuk melakukan pembelian atau penjualan saham.
- Pegawai yang melakukan pelanggaran sebagaimana diatur di atas dan terbukti melakukan transaksi dan/atau memberikan *insider information* akan dikenakan sanksi disiplin sebagaimana diatur dalam Standar Pedoman Sumber Daya Manusia.
- Direksi dan Dewan Komisaris serta pihak-pihak yang karena kedudukan, profesi/hubungan tertentu dengan Bank melakukan *insider trading*, pertanggungjawabannya sesuai ketentuan yang berlaku.

Strategi Anti Fraud

Untuk memastikan agar kegiatan usaha Perusahaan Terbuka dilakukan secara legal, *prudent*, dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, Bank Mandiri telah memiliki kebijakan Strategi Anti Fraud yang berlaku sejak tanggal 2 Mei 2012, sebagai tindak lanjut dari Surat Edaran BI No. 13/28/DPNP tanggal 09 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud (SAF). Bank Mandiri menyampaikan Laporan Penerapan SAF kepada OJK secara rutin setiap semester dan laporan insidentil atas kasus yang dapat mengganggu kegiatan operasional Bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Proses Pengadaan Barang dan Jasa

Terkait dengan kegiatan pengadaan, Bank Mandiri telah memiliki

kebijakan tentang seleksi Penyedia Barang dan Jasa (vendor) untuk memastikan agar Bank Mandiri memperoleh barang atau jasa yang diperlukan dengan harga yang kompetitif dan berkualitas. Kriteria seleksi vendor ditinjau secara periodik sebagai landasan seleksi menjadi rekanan: Kinerja rekanan pun dilakukan evaluasi melalui 2 (dua) model, yaitu evaluasi kinerja proyek dan evaluasi periodik. Nasabah

Pemangku kepentingan lainnya adalah Nasabah dari Bank. Untuk itu, Bank Mandiri menyusun kebijakan guna menjaga kepentingan nasabah yang ditetapkan dalam Standar Prosedur Operasional (SPO) Pengelolaan Pengaduan Nasabah dan Kebijakan yang mengharuskan di dalam setiap pemberian layanan produk dan/atau jasa memperhatikan hak-hak nasabah sebagaimana diatur dalam SPO Produk Dana, yang mengatur antara lain hak bagi nasabah untuk memperoleh penjelasan yang cukup tentang karakteristik produk dan hak-hak lainnya sesuai dengan produk dan layanan yang ditawarkan.

Whistleblowing system

Whistleblowing system (WBS) di Bank Mandiri diimplementasikan melalui *Letter to CEO* (LTC) yang menjadi sarana penyampaian laporan pengaduan *fraud* atau indikasi *fraud*, baik dari pegawai maupun rekanan kepada Direksi sebagai sarana pengendalian internal di lingkungan Bank Mandiri.

Keterbukaan Informasi

Bank Mandiri telah memanfaatkan TI secara luas sebagai media keterbukaan informasi melalui penggunaan situs web Bank Mandiri dan sarana teknologi lainnya seperti *SMS Banking*, *Phone Banking*, *Mobile Banking*, Instagram, Facebook dan Twitter.

Laporan Tahunan Bank Mandiri juga telah mengungkapkan berbagai informasi penting termasuk informasi kepemilikan saham, khususnya informasi mengenai Pemegang Saham yang memiliki 5% atau lebih saham Perseroan.

Penilaian Kinerja Komite di Bawah Direksi

Dalam melaksanakan tugas kepengurusannya, Direksi juga dibantu oleh Komite di bawah Direksi atau disebut juga Komite Eksekutif sebanyak 9 (sembilan) Komite, yaitu:

1. Assets And Liabilities Committee (ALCO)

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan *assets* dan *liabilities*, penetapan suku bunga dan pengelolaan likuiditas, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan pengelolaan *assets* dan *liabilities* Perseroan. Selama tahun 2017, ALCO telah melaksanakan 8 (delapan) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

2. Business Committee (BC)

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam menetapkan

strategi pengelolaan bisnis Perseroan secara terintegrasi, pengaturan produk dan/atau aktivitas Perseroan serta penetapan strategi dan efektifitas *marketing & communication* di bisnis *wholesale* dan *retail banking*. Selama tahun 2017, BC telah melaksanakan 18 (delapan belas) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

3. **Risk Management Committee (RMC)**

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam memantau dan mengelola profil risiko Perseroan, mengevaluasi kinerja Perseroan pada kondisi *stress*, serta menyempurnakan penerapan manajemen risiko akibat perubahan internal maupun eksternal. Selama tahun 2017, RMC telah melaksanakan 9 (sembilan) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

4. **Human Capital Policy Committee (HCPC)**

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan *human capital* Perseroan. Selama tahun 2017, HCPC telah melaksanakan 2 (dua) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

5. **Information Technology Committee (ITC)**

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan pengelolaan operasional Perseroan khususnya pada bidang *Information Technology* (IT). Selama tahun 2017, ITC telah melaksanakan 6 (enam) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

6. **Capital And Subsidiaries Committee (CSC)**

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan perusahaan anak, memberikan rekomendasi terkait penyertaan modal dan divestasi serta remunerasi dan penetapan pengurus perusahaan anak. Selama tahun 2017, CSC telah melaksanakan 11 (sebelas) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

7. **Credit Committee/Rapat Komite Kredit (RKK)**

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam memutus pemberian kredit (baru, tambahan, penurunan, dan atau perpanjangan) yang menjadi kelolaan unit bisnis sesuai limit kewenangan, termasuk penetapan/perubahan struktur kredit. Selama tahun 2017, *Credit Committee* telah melaksanakan 484 (empat ratus delapan puluh empat) kali rapat untuk segmen *Corporate* dan 426 (empat ratus dua puluh enam) kali rapat untuk segmen *Commercial* serta telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

8. **Integrated Risk Committee (IRC)**

Komite yang bertugas membantu Direksi antara lain dalam penyusunan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi dan review atau penyempurnaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan. Selama tahun 2017, IRC telah melaksanakan 5 (lima) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

9. **Policy And Procedure Committee (PPC)**

Komite yang bertugas membantu Direksi dalam membahas dan merekomendasikan penyesuaian/penyempurnaan kebijakan dan menetapkan prosedur Perseroan termasuk kebijakan dan prosedur *human capital* serta membahas dan memutus pemberian kewenangan kepada pejabat Perseroan (*ex-officio*). Selama tahun 2017, PPC telah melaksanakan 16 (enam belas) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka Direksi menilai bahwa komite-komite di bawah Direksi telah efektif menjalankan fungsinya mendukung kegiatan Perseroan serta telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Perubahan Komposisi Direksi

Jumlah dan komposisi Direksi disusun sesuai dengan kebutuhan bisnis Bank Mandiri dimana proses pemilihannya evaluasi dari pemegang saham pengendali dan rekomendasi Dewan Komisaris melalui Komite Remunerasi dan Nominasi. Tahun 2017 telah beberapa kali terjadi perubahan komposisi Direksi sebagai berikut:

• **Jumlah dan Komposisi Direksi Perseroan Sebelum RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017**

Jumlah dan komposisi Direksi Perseroan sebelum RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 yaitu Direksi berjumlah 10 (sepuluh) orang terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama, 1 (satu) orang Wakil Direktur Utama dan 8 (delapan) orang Direktur.

No.	Nama	Jabatan
1	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
2	Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama
3	Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>
4	Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance & Treasury</i>
5	Royke Tumilaar	Direktur <i>Corporate Banking</i>
6	Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>
7	Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>
8	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>
9	Kartini Sally	Direktur <i>Commercial</i>
10	Rico Usthavia Frans	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>

• **Jumlah dan Komposisi Direksi Perseroan Sesudah RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017 / Sebelum RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017**

Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. yang dilaksanakan pada tanggal 12

April 2017, diputuskan bahwa Sdr. Pahala N. Mansury diangkat menjadi Direktur Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Sehubungan dengan hal tersebut, sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN serta Anggaran Dasar Perseroan maka kedudukan Sdr. Pahala N. Mansury sebagai anggota Direksi dengan sendirinya berakhir dan pengakhiran masa jabatannya tersebut telah dikukuhkan dalam Rapat Umum Luar Biasa Perseroan.

Dengan demikian jumlah Direksi Perseroan menjadi 9 (sembilan) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama, 1 (satu) orang Wakil Direktur Utama dan 7 (tujuh) orang Direktur.

No.	Nama	Jabatan
1	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
2	Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama
3	Ogi Prastomiyono	Direktur Operations
4	Royke Tumilaar	Direktur Wholesale Banking
5	Hery Gunardi	Direktur Distributions
6	Tardi	Direktur Retail Banking
7	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance
8	Kartini Sally	Direktur Government & Institutional
9	Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology

• Susunan Anggota Direksi Perseroan Sesudah RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Salah satu keputusan RUPS Luar Biasa pada tanggal 21 Agustus 2017 yaitu mengangkat Bpk. Darmawan Junaidi yang berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian jumlah dan komposisi Direksi Perseroan sesudah RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 yaitu berjumlah 10 (sepuluh) orang Direksi, terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama, 1 (satu) orang Wakil Direktur Utama dan 8 (delapan) orang Direktur.

No.	Nama	Jabatan
1	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
2	Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama
3	Ogi Prastomiyono	Direktur Operations
4	Royke Tumilaar	Direktur Wholesale Banking
5	Hery Gunardi	Direktur Distributions
6	Tardi	Direktur Retail Banking
7	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance
8	Kartini Sally	Direktur Kelembagaan
9	Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology
10	Darmawan Junaidi *	Direktur Treasury

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Apresiasi Direksi

Direksi mengucapkan terima kasih kepada seluruh pemangku kepentingan atas dukungan dan kerjasama yang diberikan, khususnya kepada pemegang saham, nasabah dan mitra kerja Perseroan. Direksi juga memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada Dewan Komisaris atas pengawasan dan nasihat yang diberikan kepada Direksi dalam rangka menjalankan kepengurusan Bank Mandiri. Apresiasi juga diberikan kepada seluruh pegawai yang telah menunjukkan kerja keras dan kerja ikhlas di tengah tantangan yang dihadapi, sehingga Bank Mandiri berhasil meningkatkan kinerjanya di tahun 2017.

Demikian laporan Direksi atas kegiatan kepengurusan Bank Mandiri selama tahun 2017.

Atas nama Direksi,

Kartika Wirjoatmodjo

Direktur Utama

Direksi





Ogi Prastomiyono
Direktur Operations

Tardi
Direktur Retail Banking

Hery Gunardi
Direktur Distributions

Kartini Sally
Direktur Kelembagaan

Kartika Wirjoatmodjo
Direktur Utama

Tanggung Jawab Laporan

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

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, 27 Februari 2018

Direksi



Kartika Wirjoatmodjo
(Direktur Utama)



Sulaiman Arif Arianto
(Wakil Direktur Utama)



Ogi Prastomiyono
(Direktur Operations)



Royke Tumilaar
(Direktur Wholesale Banking)



Hery Gunardi
(Direktur Distributions)



Tardi
(Direktur Retail Banking)



Ahmad Siddik Badruddin
(Direktur Risk Management and Compliance)



Kartini Sally
(Direktur Kelembagaan)



Rico Usthavia Frans
(Direktur Digital Banking and Technology)



Darmawan Junaidi
(Direktur Treasury)

Dewan Komisaris


Hartadi A. Sarwono

(Komisaris Utama/Komisaris Independen)


Imam Apriyanto Putro

(Wakil Komisaris Utama)


Goei Siauw Hong

(Komisaris Independen)


Bangun Sarwito Kusmulyono

(Komisaris Independen)


Makmur Keliat

(Komisaris Independen)


Ardan Adiperdana

(Komisaris)


Askolani

(Komisaris)


R. Widyo Pramono

(Komisaris)

Profil Perusahaan



“

Bank Mandiri menuju
*Indonesia's Best,
ASEAN's Prominent.*

03

Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Nama Panggilan	Bank Mandiri
Bidang Usaha	Perbankan
Tanggal Pendirian	02 Oktober 1998
Dasar Hukum Pendirian	Akta No. 10 tanggal 2 Oktober 1998, dibuat dihadapan Notaris Sutjipto, S.H. dan telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C26561.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.
Kepemilikan	Pemerintah Republik Indonesia 60% Publik 40%
Modal Dasar	Rp16.000.000.000.000 (enam belas triliun Rupiah) terdiri dari 1 (satu) lembar saham Seri A Dwiwarna dan 63.999.999.999 (enam puluh tiga miliar sembilan ratus sembilan puluh sembilan juta sembilan ratus sembilan puluh sembilan ribu sembilan ratus sembilan puluh sembilan) lembar saham Seri B, masing-masing saham bernilai nominal Rp250 (dua ratus lima puluh Rupiah).
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	Rp11.666.666.666.500,-(sebelas triliun enam ratus enam puluh enam miliar enam ratus enam puluh enam juta enam ratus enam puluh enam ribu lima ratus Rupiah) terdiri dari 1 (satu) lembar saham Seri A Dwiwarna dengan nilai nominal sebesar Rp250 (dua ratus lima puluh Rupiah) dan 46.666.666.665 (empat puluh enam miliar enam ratus enam puluh enam juta enam ratus enam puluh enam ribu enam ratus enam puluh lima) lembar saham Seri B dengan nilai nominal sebesar Rp250 (dua ratus lima puluh Rupiah).
Pencatatan di Bursa Efek Indonesia	14 Juli 2003
Kode Saham	BMRI
Kode SWIFT	BMRIIDJA
Data Jaringan Kantor	1 Kantor Pusat 139 Kantor Cabang 11 Entitas Anak 2.315 Cabang Pembantu 177 Kantor Kas 17.766 ATM 7 Jaringan Kantor Luar Negeri 1 Entitas Cucu

Jumlah Pegawai	Per Desember 2017: • Pegawai Organik: 38.307 • Tenaga Alih Daya: 37.575
Sekretaris Perusahaan	Rohan Hafas Tel : 62-21 524 5299 Fax : 62-21 526 3460 Website : http://www.bankmandiri.co.id Email : corporate.secretary@bankmandiri.co.id
Alamat Kantor Pusat	Plaza Mandiri Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190 INDONESIA Tel. : 62-21 5265045 Fax. : 62-21 5274477, 527557
Situs Web	www.bankmandiri.co.id
Call Center	14000 ; (021) 52997777
Contact Address	Corporate Secretary corporate.secretary@bankmandiri.co.id Investor Relation Email : ir@bankmandiri.co.id Customer Care Email : mandiricare@bankmandiri.co.id Media Sosial Facebook : Bank Mandiri Twitter : @bankmandiri Instagram : bankmandiri
Entitas Anak	PT Bank Syariah Mandiri ("BSM") PT Mandiri Sekuritas PT Mandiri Tunas Finance ("MTF") PT Mandiri AXA General Insurance ("MAGI") PT AXA Mandiri Financial Services ("AXA Mandiri") PT Bank Mandiri Taspen Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. ("MIR") Bank Mandiri (Europe) Limited ("BMEL") PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia ("Mandiri Inhealth") PT Mandiri Utama Finance ("MUF") PT Mandiri Capital Indonesia ("MCI")
Entitas Cucu	PT Mandiri Manajemen Investasi ("MMI")

Riwayat Singkat Perusahaan



PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (selanjutnya disebut “Bank Mandiri” atau “Perseroan”) didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998 di Negara Republik Indonesia dengan akta notaris Sutjipto, S.H., No. 10, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 75 Tahun 1998 tanggal 1 Oktober 1998. Akta pendirian dimaksud telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C2-16561.HT.01.01.TH.98 tanggal 2 Oktober 1998, serta diumumkan pada Tambahan No. 6859 dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998.



Bank Mandiri didirikan melalui penggabungan usaha PT Bank Bumi Daya (Persero) (“BBD”), PT Bank Dagang Negara (Persero) (“BDN”), PT Bank Ekspor Impor Indonesia (Persero) (“Bank Exim”) dan PT Bank Pembangunan Indonesia (Persero) (“Bapindo”) (selanjutnya secara bersama-sama disebut “Bank Peserta Penggabungan”). Berdasarkan Pasal 3 Anggaran Dasar Bank Mandiri, ruang lingkup kegiatan Bank Mandiri adalah melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bank Mandiri mulai beroperasi pada tanggal 1 Agustus 1999.

Anggaran Dasar Bank Mandiri telah mengalami beberapa kali perubahan, sebagaimana terakhir berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa No. 36, tanggal 24 Agustus 2017, yang dibuat di hadapan Ashoya Ratam SH, Mkn, Notaris di Jakarta Selatan, sehubungan dengan pelaksanaan pemecahan nilai nominal saham (*stock split*). Perubahan tersebut telah diberitahukan kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana ternyata dalam Surat No. AHU-AH.01.03-0166888 perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Mandiri Tbk., tanggal 29 Agustus 2017, serta terdaftar pada Daftar Perseroan No. AHU-0107350.AH.01.11. Tahun 2017, tanggal 29 Agustus 2017.



Informasi Penggabungan Usaha

Pada akhir bulan Februari 1998, Pemerintah Republik Indonesia (selanjutnya disebut “Pemerintah”) mengumumkan rencana untuk melakukan restrukturisasi atas Bank Peserta Penggabungan. Sehubungan dengan rencana restrukturisasi tersebut, Pemerintah mendirikan Bank Mandiri pada bulan Oktober 1998 dengan melakukan penyeteroran tunai dan pengalihan saham Pemerintah pada Bank Peserta Penggabungan. Selisih antara harga transfer dan nilai buku saham pada saat restrukturisasi tidak dihitung karena dinilai tidak praktis. Seluruh kerugian yang timbul selama periode restrukturisasi diakui dalam Program Rekapitalisasi.

Rencana restrukturisasi tersebut dirancang untuk menggabungkan usaha Bank Peserta Penggabungan ke dalam Bank Mandiri pada bulan Juli 1999 dan rekapitalisasi Bank Mandiri. Restrukturisasi Bank Peserta Penggabungan ke dalam Bank Mandiri juga mencakup:

- Restrukturisasi kredit yang diberikan;
- Restrukturisasi aset non-kredit yang diberikan;
- Rasionalisasi kantor cabang di dalam dan luar negeri;
- Rasionalisasi sumber daya manusia.

Berdasarkan akta notaris Sutjipto, S.H., No. 100 tanggal 24 Juli 1999, Bank Peserta Penggabungan secara hukum melakukan penggabungan usaha ke dalam Bank Mandiri. Akta Penggabungan

Usaha tersebut disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C-13.781.HT.01.04.TH.99 tanggal 29 Juli 1999 dan disetujui oleh Gubernur Bank Indonesia dengan Surat Keputusan No. 1/9/KEP.GBI/1999 tanggal 29 Juli 1999. Penggabungan tersebut dinyatakan sah oleh Kepala Kantor Departemen Perindustrian dan Perdagangan Jakarta Selatan melalui Surat Keputusan No. 09031827089 tanggal 31 Juli 1999.

Pada tanggal efektif penggabungan usaha:

- Semua aset dan liabilitas Bank Peserta Penggabungan dialihkan ke Bank Mandiri sebagai Bank Hasil Penggabungan;
- Semua operasi dan aktivitas bisnis Bank Peserta Penggabungan dialihkan dan dioperasikan oleh Bank Mandiri;
- Bank Mandiri mendapat tambahan modal disetor sebesar Rp1.000.000 (satu juta Rupiah) (nilai penuh) atau setara dengan 1 (satu) lembar saham yang merupakan sisa saham yang dimiliki oleh Pemerintah pada masing-masing Bank Peserta Penggabungan.

Pada tanggal efektif dimaksud, Bank Peserta Penggabungan secara hukum dibubarkan tanpa proses likuidasi dan Bank Mandiri sebagai Bank Hasil Penggabungan menerima seluruh hak dan liabilitas dari Bank Peserta Penggabungan.

Keterangan Perubahan Nama

Sesuai dengan uraian riwayat singkat, Bank Mandiri tidak pernah melakukan perubahan nama sejak pertama kali berdiri hingga saat ini. Namun demikian, Bank Mandiri telah melakukan perubahan status perusahaan dari semula perusahaan tertutup menjadi perusahaan terbuka sehingga nama perusahaan menjadi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Perubahan ini efektif berlaku pada 19 April 2004 sesuai dengan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.6/11/KEP.DGS/2004 tanggal 19 April 2004.

Brand Perusahaan

Identitas *brand* Bank Mandiri terdiri dari simbol, huruf logo, warna dan *tagline*. Secara sederhana masing-masing *items* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bentuk logo dengan huruf kecil

Penggunaan huruf kecil menandakan sikap ramah terhadap semua segmen bisnis yang dimasuki oleh Bank Mandiri dan menunjukkan keinginan yang besar untuk melayani seluruh nasabah dengan rendah hati (*customer focus*).

Huruf biru tua

Melambangkan rasa nyaman, tenang, menyejukkan, Warisan luhur, stabilitas, serius (*respect*) dan tahan uji (*reliable*). Menyimbolkan profesionalisme, pondasi yang kuat, setia, dapat dipercaya dan memiliki kehormatan yang tinggi.



mandiri

Terdepan, Terpercaya. Tumbuh bersama Anda.

Kuning emas (kuning ke arah oranye)

Warga logam mulia yang menandakan keagungan, kemuliaan, kemakmuran, dan kekayaan. Melambangkan keaktifan, kreatif, meriah, ramah, menyenangkan dan nyaman.

Bentuk gelombang emas cair

Sebagai simbol dari kekayaan finansial di Asia yang mengedepankan sifat *agile*, progresif, berpandangan ke depan, *excellence*, *flexible* serta tangguh menghadapi segala tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang.

Filosofi Tagline “Terdepan, Terpercaya, Tumbuh Bersama Anda”

Kata “Terdepan” melambangkan wujud atas kerja keras dan profesionalisme untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai yang terdepan. Kata “Terpercaya” melambangkan wujud dari integritas dari sikap transparansi untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai institusi perbankan yang terpercaya. Kata “Tumbuh Bersama Anda” melambangkan wujud dari fokus terhadap nasabah dan dedikasi dari seluruh insan Bank Mandiri untuk tumbuh bersama Indonesia.

Bidang Usaha

Berdasarkan pasal 3 Anggaran Dasar terakhir Perseroan, Perseroan didirikan dengan maksud dan tujuan untuk berusaha di bidang perbankan. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, ruang lingkup kegiatan Perseroan antara lain adalah:

Kegiatan Usaha Berdasarkan Anggaran Dasar	Kegiatan Usaha yang Dijalankan Bank Mandiri	
	Kegiatan Usaha Utama	
	Sudah Dijalankan	Belum Dijalankan
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;	✓	



Kegiatan Usaha Berdasarkan Anggaran Dasar		Kegiatan Usaha yang Dijalankan Bank Mandiri	
Kegiatan Usaha Utama		Kegiatan Usaha Utama	
		Sudah Dijalankan	Belum Dijalankan
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		✓ (dilakukan oleh entitas anak)	
13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.		✓	
Kegiatan Usaha Penunjang		Kegiatan Usaha Penunjang yang Dijalankan Bank Mandiri	
		Sudah Dijalankan	Belum Dijalankan
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;		✓ (hanya dalam bentuk valuta asing)	
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;		✓ (dilakukan oleh entitas anak)	
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 Bank Mandiri, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut wajib dicairkan secepatnya.		✓	

Produk dan Jasa

Korporasi (*Corporate Banking*), Komersial (*Commercial Banking*), Kelembagaan (*Government and Institutional*)

Produk Pinjaman

- Mandiri Kredit Investasi**
 Merupakan fasilitas kredit yang diberikan untuk membiayai kebutuhan barang modal dalam rangka rehabilitasi, modernisasi, perluasan, pendirian proyek baru dan atau kebutuhan khusus terkait investasi.
- Mandiri Kredit Modal Kerja**
 Merupakan fasilitas kredit yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja yang habis dalam satu siklus usaha dan atau kebutuhan modal kerja yang bersifat khusus seperti untuk membiayai *inventory/piutang/proyek* atau kebutuhan khusus lainnya.
- Mandiri Kredit Agunan Deposito**
 Merupakan fasilitas kredit dalam valuta rupiah yang diberikan dengan agunan deposito berjangka yang diterbitkan oleh Bank Mandiri.

Retail (*Retail Banking*)

Produk Dana Pihak Ketiga

merdeka dari biaya administrasi dengan mandiri tabunganMU

Giro

Mandiri Giro

Simpanan dana pihak ketiga dalam Rupiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya sesuai ketentuan yang ditetapkan Bank Mandiri.



Produk Tabungan

- Mandiri Tabungan**
 Rekening simpanan dalam mata uang Rupiah bagi perorangan yang dapat dibuka, disetor maupun ditarik di seluruh Cabang Bank Mandiri. Terdapat Layanan Autodebet untuk pembayaran tagihan rutin bulanan, Layanan *Automatic Fund* untuk transfer dana rutin secara otomatis, fasilitas Mandiri SMS, Mandiri Internet, Mandiri Call, serta Layanan *Weekend Banking*.
- Mandiri Tabungan Rencana**
 Tabungan dengan setoran Wajib Bulanan selama jangka waktu tertentu yang dilengkapi dengan perlindungan asuransi.
- Mandiri Tabungan Bisnis**
 Produk simpanan yang diperuntukan bagi pebisnis perorangan atau pun non perorangan dengan fitur dan *benefit* berupa layanan kemudahan bertransaksi dengan Mandiri Debit Bisnis dan Mandiri Internet Bisnis, detail transaksi pada buku tabungan, layanan *sweep* dan *Auto debet*.

One Heart One Mandiri



- **Mandiri Tabungan Haji dan Umrah**

Produk simpanan dalam mata uang Rupiah yang bertujuan membantu meringankan persiapan dana untuk menunaikan ibadah haji dan umroh. Nasabah tidak dikenakan biaya administrasi rekening dan penutupan rekening, diberikan Buku Tabungan sebagai bukti kepemilikan Rekening Tabungan dan fasilitas Auto debet.

- **Mandiri Tabungan Valas**

Tabungan dalam mata uang asing bagi perorangan yang memberikan keuntungan, kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi sekaligus berinvestasi untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Dilengkapi dengan layanan *Internet Banking*, *Mobile Banking* dan *Phone Banking* dengan fungsi *inquiry* saldo dan transaksi transfer dengan valuta sama. Mandiri Tabungan Valas tersedia dalam 8 jenis *mata uang* yaitu USD, SGD, JPY, EUR, CHF, GBP, AUD dan HKD.

- **Mandiri Tabungan Tenaga Kerja Indonesia (TKI)**

Tabungan dalam mata uang rupiah bagi tenaga kerja Indonesia atau calon tenaga kerja Indonesia dan keluarganya, dengan syarat dan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank. Produk Mandiri Tabungan TKI ini dapat dimanfaatkan oleh TKI dan keluarganya di Indonesia dengan mudah, murah dan nyaman.

- **Mandiri Tabungan Investor**

Tabungan untuk perorangan yang dibuka oleh Perusahaan Efek melalui Bank yang telah ditunjuk sebagai rekening untuk melakukan transaksi pasar modal sehingga memudahkan nasabah/investor dalam melakukan transaksi jual beli saham maupun produk pasar modal lainnya yang ada di bursa.

- **Mandiri TabunganKu**

Tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

- **Mandiri Tabungan SimPel**

Tabungan untuk pelajar yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank di Indonesia dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

- **Mandiri Tabungan Mikro/Tabungan Mitra Usaha (tabungan MU)**

Tabungan untuk perorangan untuk melayani kebutuhan transaksi perbankan dengan biaya terjangkau dan dilengkapi Mandiri DebitMU yang berfungsi sebagai kartu debit yang dapat digunakan untuk berbelanja dan pembayaran lainnya di merchant-merchant di dalam negeri.

Produk Mandiri Deposito

- **Mandiri Deposito Rupiah**

Simpanan berjangka dalam bentuk mata uang rupiah yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada jangka waktu tertentu menurut perjanjian antara nasabah dengan Bank. Pembukaan dan penutupan Mandiri Deposito Rupiah dapat dibuka via seluruh Cabang Bank Mandiri dan *e-banking* (Mandiri SMS, Mandiri Internet, atau Mandiri Call). Mandiri Deposito Rupiah memberikan kenyamanan dan keamanan dalam berinvestasi dengan tingkat suku bunga yang kompetitif dan beragam keuntungan lainnya.

- **Mandiri Deposito Valas**

Simpanan berjangka dalam bentuk mata uang asing yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada jangka waktu tertentu menurut perjanjian antara nasabah dengan Bank. Pembukaan dan penutupan Mandiri Deposito Rupiah dapat dibuka via seluruh Cabang Bank Mandiri dan *e-banking* (Mandiri SMS, Mandiri Internet, atau Mandiri Call khusus USD). Mandiri Deposito Valas memberikan kenyamanan, kepastian keamanan dan keuntungan investasi dengan tingkat suku bunga yang kompetitif dan beragam keuntungan lainnya.

Mandiri Cash Management

• Mandiri Cash Concentration

Layanan *cash management* yang menawarkan mekanisme pemindahan dana dari Rekening Peserta ke Rekening Utama berdasarkan parameter tertentu seperti waktu dan/atau nominal.

• Mandiri Notional Polling

Layanan *cash management* Bank Mandiri untuk mnegkonsolidasikan dana perusahaan/Kelompok Usaha tanpa perpindahan dana untuk memanfaatkan likuiditas secara optimal.

• Mandiri Cash Pick Up and Delivery

Jasa layanan pengangkutan uang tunai berupa penjemputan dan pengantaran uang tunai.

• Mandiri Bill Collection (MBC)

Layanan bagi perusahaan yang perlu mengidentifikasi penerimaan dalam jumlah massal dari Pelanggan sekaligus memberikan alternatif channel pembayaran kepada Pelanggan.

• Post Dated Cheque Warehousing

Jasa layanan pengambilan, administrasi, *monitoring*, pemrosesan dan pengantaran atas cek yang baru dapat diuangkan beberapa hari kemudian setelah tanggal penerbitan sesuai kesepakatan antara penerima jasa/penarik dengan pemegang cek yang bersangkutan.

• Mandiri Auto Debit

Layanan proses pendebitan sejumlah dana dari Rekening Pembayaran atas nama *Payer* yang ditujukan kepada rekening *Biller* berdasarkan persetujuan yang telah ada sebelumnya dari pemilik rekening.

• Sistem Online Pembelian Produk Pertamina

Layanan yang digunakan untuk pemesanan/ pembelian bahan bakar ke Pertamina.

• Modern Channel

Layanan penerimaan Tagihan yang memanfaatkan gerai/delivery channel lainnya yang dikelola oleh *Modern Channel* sebagai sebagai tempat pelaksanaan penerimaan pembayaran Tagihan *Biller* selain milik Bank Mandiri.

• Mandiri Cash Management

Layanan perbankan elektronik berbasis internet yang disediakan Bank kepada Nasabah untuk melakukan aktifitas keuangan meliputi akses informasi,

melakukan berbagai jenis transaksi sesuai fitur MCM saat ini dan yang akan dikembangkan di kemudian hari

• Mandiri Corporate Utility Payment

Layanan pembayaran kewajiban Nasabah atas pembayaran tagihan rutin bulanan, seperti PLN, Telkom, Telkomsel dan pembayaran lainnya yang akan dikembangkan dikemudian hari, Nasabah dapat melakukan transaksi pembayaran dengan *inquiry* tagihan terlebih dahulu serta dapat melakukan pembayaran tagihan secara *bulk*.

• Modul Penerimaan Negara G2 (e-Tax)

Pembayaran Penerimaan Negara melalui *channel* MCM menu, yaitu MPN *Payment* untuk pembuatan dan Pembayaran ID Billing Pajak serta *Billpayment* untuk pembayaran ID Billing Pajak, Bea Cukai dan Penerimaan Negara Bukan Pajak.

• Host to Host Payment

Layanan pembayaran dengan pendebitan rekening melalui integrasi antara sistem Bank dan sistem Nasabah yang dapat mengakomodir Transaksi berbasis Format *Online Messaging* dan *Pesan File*.

• Mandiri Money Transfer Services (MMTS)

Layanan pembayaran tunai transfer dana dari Nasabah kepada Penerima Transfer di Cabang Pembayar berdasarkan Perintah Transfer yang disampaikan Nasabah kepada Bank Mandiri.

• Mandiri Corporate Spending Card (MSCSC)

Layanan Kartu Debit perusahaan sebagai sarana transaksi *petty cash* yang dialokasikan secara terpusat oleh perusahaan kepada cabang/pegawai dalam satu periode tertentu.

• Oil and Gas - JISDOR

Layanan pembayaran untuk Nasabah K3S kepada *vendor* dengan menggunakan harga *spot* USD/IDR yang disusun berdasarkan kurs transaksi valuta asing terhadap Rupiah antar Bank Mandiri di pasar domestik.

• Mandiri Electronic Banking Statement

Layanan pengiriman laporan mutasi suatu rekening berbasis standar format Internasional.



• Mandiri Corporate SWIFT

Layanan pengiriman, penerimaan dan pemrosesan instruksi pembayaran berbasis SWIFT antara nasabah *non financial institution* (perusahaan) dan *Financial Institution* (bank).

• Mandiri Smart Account (MSA)

Suatu kombinasi nomor unik yang berfungsi sebagai referensi dan atau identifikasi transaksi dana masuk (*incoming/credit*), keluar (*outgoing/debet*) serta media pembagian kuasa terbatas atas sejumlah dana pada suatu Rekening Giro dan Rekening Tabungan (*Current Account/Saving Account - CASA*)

• Payroll

Layanan pembayaran gaji untuk rekening pegawai tujuan di Bank Mandiri ataupun bank lain. Pembayaran gaji dapat dilakukan di *channel* MCM, H2H *Payment* dan cabang.

• Petty cash card

Layanan pengaturan struktur rekening dan transaksi berbasis kartu debit untuk keperluan pengelolaan dana operasional perusahaan.

Wealth Management

• Produk Reksadana

- Reksadana Pasar Uang – Penempatan dana 100% di instrumen pasar uang (deposito, obligasi tenor < 1 thn)
- Reksadana Pendapatan Tetap – Penempatan dana minimal 80% di instrumen obligasi
- Reksadana Campuran – Penempatan dana max 79% pada saham dan/atau obligasi
- Reksadana Saham – Penempatan dana minimal 80% di instrumen saham
- Reksadana Terproteksi – Memberikan proteksi atas investasi awal (pokok) melalui mekanisme pengelolaan portofolionya.
- Reksadana Index – Dikelola untuk mendapatkan hasil investasi yang mirip dengan suatu index yang dijadikan acuan.

• Produk Surat Berharga

- Obligasi Negara Retail – Obligasi Negara yang dijual kepada individu/perorangan Warga Negara Indonesia melalui agen penjual dengan volume minimum yang ditentukan
- Sukuk Retail – Obligasi Negara yang diterbitkan berdasarkan prinsip syariah sebagai bukti atas bagian penyertaan terhadap Aset Surat Berharga Syariah Negara, yang dijual kepada individu/perorangan Warga Negara Indonesia melalui agen penjual dengan volume minimum yang ditentukan.

Produk Pinjaman

Produk pinjaman yang disediakan Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Produk Kredit

• Mandiri Kredit Agunan Deposito

Fasilitas kredit dalam valuta rupiah yang diberikan dengan agunan deposito berjangka yang diterbitkan oleh Bank Mandiri.

• Kredit Usaha Mikro (KUM)

Fasilitas Kredit Investasi (KI) dan/atau Kredit Modal Kerja (KMK) untuk pengembangan usaha produktif maupun konsumtif skala mikro.

• Kredit Serbaguna Mikro (KSM)

Fasilitas Kredit untuk pembiayaan berbagai macam keperluan (serbaguna).



penawaran spesial mandiri kta

bunga mulai **0,64%** flat/bulan* | limit kredit hingga Rp **1 M** | tenor hingga **15Th**

- **Mandiri Kredit Pemilikan Rumah (KPR)**

Kredit konsumtif yang diberikan oleh Bank kepada perseorangan/individual untuk membiayai pembelian rumah baru maupun rumah lama, berupa rumah tinggal/rumah toko (ruko)/rumah kantor (rukan), rumah susun hunian (apartemen)/rumah susun non hunian (kios).

- **Mandiri KPR Take Over**

Salah satu fitur dari Mandiri KPR berupa pengambilalihan kredit dari bank lain yang sejenis dengan produk Mandiri KPR, dengan maksimum limit kredit sebesar *outstanding* terakhir di bank asal atau sebesar limit kredit baru sesuai perhitungan bank (sesuai *outstanding* di bank asal dan tambahan limit apabila ada).

- **Mandiri KPR Top Up**

Salah satu fitur dari Mandiri KPR berupa penambahan limit kredit atas fasilitas Mandiri KPR yang sudah berjalan (eksisting) dengan jangka waktu kredit tetap atau penambahan jangka waktu kredit sehingga tambahan

limit tersebut dapat digunakan untuk pemenuhan kebutuhan lainnya.

- **Mandiri KPR Multiguna**

Kredit konsumtif yang diberikan oleh bank kepada perorangan/ individual dengan cara mengagunkan rumah tinggal/rumah toko/rumah kantor/ rumah susun hunian (apartemen) atas nama yang bersangkutan atau suami/ istri yang bersangkutan.

- **Mandiri KPR Multiguna Take Over**

Fitur dari Mandiri KPR Multiguna berupa pengambilalihan kredit yang sejenis dengan Mandiri KPR Multiguna dari bank lain atau perusahaan lain yang telah berjalan selama jangka waktu tertentu, dengan maksimum limit kredit sesuai perhitungan Bank.

- **Mandiri KPR Multiguna Top Up**

Penambahan limit kredit atas fasilitas kredit Mandiri KPR Multiguna yang sudah berjalan dalam waktu tertentu.

- **Mandiri KPR Duo**

Salah satu fitur dari Mandiri KPR yang dipergunakan untuk pembelian rumah tinggal/apartemen/ruko dengan kondisi baru di proyek *developer* sekaligus pembelian mobil/motor/furniture/home appliances.

- **Mandiri KPR Flexible**

Salah satu fitur dari Mandiri KPR berupa yang dipergunakan untuk keperluan pembelian rumah tinggal/ruko/rukan/ apartemen dengan sistem pembayaran angsuran yang fleksibel yaitu tersedianya rekening *flexible (revolving)* selama jangka waktu tertentu atas sebagian tertentu dari limit kredit yang diperoleh.

- **Mandiri KPR Angsuran Berjenjang**

Salah satu fitur dari Mandiri KPR berupa yang diperuntukkan hanya bagi karyawan/pegawai untuk keperluan pembelian rumah yang memberikan keringanan berupa penundaan pembayaran sebagian angsuran pokok sampai tahun ke-3, sehingga pada tahun ke-4 angsuran kembali normal.

- Kredit Multiguna Usaha**
 Fasilitas kredit yang diberikan kepada pedagang retail atas dasar agunan berupa *fixed asset* atau kontrak sewa yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja di sektor perdagangan retail, pembelian/pengadaan (sewa) tempat usaha dan *refinancing* pembelian/pengadaan tempat usaha.
- Kredit Usaha Produktif**
 Kredit modal kerja dan atau kredit investasi dengan limit diatas Rp100 juta sampai dengan Rp2 miliar kepada calon debitur perorangan atau badan usaha.
- Mandiri Kredit Koperasi**
 Kredit untuk tujuan produktif (investasi dan/atau modal kerja) yang diberikan kepada Koperasi dengan pola *executing* dan kredit dengan tujuan multiguna yang diberikan kepada anggota Koperasi secara kolektif (massal) melalui Koperasi.
- Mandiri Kredit Waralaba**
 Fasilitas kredit yang diberikan kepada Penerima Waralaba baik orang perseorangan atau badan usaha yang diberikan hak oleh Pemberi Waralaba untuk memanfaatkan dan/atau menggunakan Waralaba yang dimiliki Pemberi Waralaba.
- Kredit Usaha Rakyat (KUR)**
 Kredit untuk pembiayaan usaha produktif segmen mikro, kecil, menengah, dan koperasi yang layak/*feasible* namun belum *bankable* untuk modal kerja dan/atau kredit investasi melalui pola pembiayaan secara langsung maupun tidak langsung (*linkage*) yang dijamin oleh Lembaga Penjamin Kredit.
- Kredit Tanpa Agunan**
 - Mandiri KTA Selected Company**
 Kredit Tanpa Agunan yang ditujukan untuk pegawai di perusahaan yang telah mendapatkan plafond kredit (*uncommitted and unadvised*) dan perusahaan tidak memiliki Perjanjian Kerjasama (PKS) Mitrakarya dengan Bank.
 - Mandiri KTA Payroll**
 Kredit Tanpa Agunan yang diberikan kepada perorangan berstatus pegawai dan telah menyalurkan penghasilannya melalui Bank.
 - Mandiri KTA Non Payroll**
 Kredit Tanpa Agunan yang diberikan kepada perorangan berstatus pegawai, professional, dan wiraswasta yang tidak menyalurkan penghasilannya melalui Bank.
- Mandiri KTA Mitra**
 Kredit Tanpa Agunan yang ditujukan untuk pegawai di perusahaan yang telah mendapatkan plafond kredit (*uncommitted and unadvised*) dan perusahaan sudah memiliki Perjanjian Kerja Sama (PKS) Mitrakarya dengan Bank.
- Mandiri Kredit Kendaraan Bermotor (Mandiri KKB)**
 fasilitas pembiayaan kendaraan bermotor untuk nasabah perorangan yang diproses melalui anak perusahaan Bank mandiri yaitu MTF (Mandiri Tunas Finance) dan MUF (Mandiri Utama Finance)
- Mandiri KKB Regular**
 Fasilitas pembiayaan kendaraan bermotor baru untuk pembelian mobil kategori *passenger car* dan sepeda motor.
- Mandiri KKB Multiguna**
 fasilitas pembiayaan untuk pembelian barang dan jasa dengan agunan kendaraan, berupa mobil kategori *passenger car* atau sepeda motor yang telah dimiliki nasabah.

tingkatkan limit
mandiri kartu kredit Anda



Kartu Kredit

- Mandiri Visa Silver Card**
 Produk kartu kredit untuk memenuhi kebutuhan transaksi sehari – hari nasabah. Produk ini sudah tidak dipasarkan, hanya *maintain/renewal*/penggantian kartu.
- Mandiri Visa Gold Card**
 Produk kartu kredit untuk memenuhi kebutuhan transaksi sehari – hari nasabah.
- Mandiri Visa Platinum Card**
 Produk kartu kredit yang sesuai untuk gaya hidup modern nasabah, baik untuk *dining*, *shopping* maupun kebutuhan *lifestyle* lainnya.
- Golf Card Gold/Platinum**
 Produk Produk kartu kredit yang dipersembahkan khusus bagi penggemar golf.
- Hypermart Card Silver/Gold**
 Produk kartu kredit dengan manfaat lebih untuk setiap pembelian produk *groceries* dan barang kebutuhan rumah tangga di hypermart.
- Corporate Card**
 Produk kartu kredit yang dipersembahkan untuk memenuhi kebutuhan transaksi bisnis perjalanan pegawai perusahaan. Menyediakan kemudahan bagi perusahaan untuk mengontrol pengeluaran pegawai.



- Visa Signature**
 Produk kartu kredit yang memberikan kenyamanan nasabah saat *travelling* baik untuk keperluan liburan atau bisnis, didalam dan di luar negeri.
- Everyday Card**
 Produk kartu kredit pertama untuk memenuhi kebutuhan transaksi sehari – hari nasabah. Produk ini sudah tidak dipasarkan, hanya *maintain renewal* / penggantian kartu.
- SKYZ Card**
 Produk kartu kredit yang menawarkan berbagai macam manfaat dan program untuk memenuhi kebutuhan *traveling* nasabah.
- Feng Shui Card**
 Produk kartu kredit dengan desain kartu yang disesuaikan dengan perhitungan feng shui nasabah.
- World Elite**
 Produk kartu kredit yang diberikan secara khusus kepada nasabah *private banking* Bank Mandiri, dimana kartu ini memberikan fasilitas layanan dan *reward* terbaik.
- Pertamina**
 Produk kartu kredit untuk nasabah yang sangat peduli dengan kenyamanan berkendara serta untuk kebutuhan lainnya yang terkait dengan kendaraan serta pengeluaran sehari-hari.



Trade Service

- Advising Letter of Credit (LC)**
 Jasa meneruskan LC (termasuk SKBDN/SBLC) beserta perubahannya, baik yang diterima secara langsung dari bank penerbit (*issuing bank*) atau dari bank penerus lainnya (*previous advising bank*), kepada penerima (*beneficiary*).
- Outgoing Documentary Collection**
 Jasa menagihkan dokumen tanpa LC milik nasabah (*drawer*) kepada pihak tertarik (*drawee*) dalam rangka perdagangan ekspor atau domestik, atas dokumen finansial dan/atau dokumen komersial sesuai dengan instruksi nasabah, untuk mendapatkan pembayaran dan/atau akseptasi dan menyerahkan dokumen setelah diterima pembayaran dan/atau akseptasi dan/atau menyerahkan dokumen atas syarat dan kondisi lainnya.
- DHE/RTE (Mandiri Easy RTE)**
 Solusi yang memberikan Nasabah kemudahan dalam melaporkan RTE dengan memberikan kebebasan akses *online* pelaporan RTE dimana saja dan kapan saja live 24/7, adanya fasilitas pencocokan nilai PEB dan DHE agar laporan Anda menjadi lebih akurat, penyajian ringkasan informasi laporan pada dashboard easy-RTE, serta penyimpanan data pelaporan Anda sampai dengan 6 bulan.
- Inward Documentary Collection**
 Jasa menagihkan dokumen tanpa LC kepada pihak tertarik (*drawer*) dalam rangka perdagangan impor atau domestik, atas dokumen finansial dan/atau dokumen komersial sesuai instruksi bank pengirim (*remitting bank*), untuk mendapatkan pembayaran dan/atau akseptasi dan menyerahkan dokumen setelah diterimapembayaran dan/atau akseptasi dan/atau menyerahkan dokumen atas syarat dan kondisi lainnya.

Trade Finance

- Receivables Financing**
 Pembiayaan perdagangan (*trade financing*) kepada nasabah yang bertindak sebagai pihak penjual dalam rangka persiapan barang (*pre delivery financing* atau *PO financing*) dan/atau percepatan pembayaran tagihan dari pembeli atas penjualan barang/ jasa transaksi perdagangan lokal.
- Pre Export Financing**
 Fasilitas pembiayaan perdagangan yang diberikan Bank bagi pihak Penjual dalam rangka persiapan pengiriman barang (*pre-shipment financing*) untuk memenuhi suatu pesanan (*order*) transaksi perdagangan, baik atas dasar LC atau Non LC.
- Post Export Financing**
 Pengambilalihan dokumen dan/ atau draft atas dasar LC atau Non LC yang memungkinkan Nasabah memperoleh pembayaran segera setelah mempresentasikan dokumen kepada Bank sehingga dapat mempercepat *cash inflow* Nasabah. Pengambilalihan wesel ekspor ini dapat dilakukan dengan cara melakukan negosiasi/diskonto dengan hak regres (*with recourse*) atau tanpa hak regres (*without recourse*)/*Forfaiting*.
- Bank Garansi**
 Jaminan Bank kepada pihak Penerima Jaminan dimana Bank mengikatkan diri untuk membayar sejumlah uang tertentu apabila terjadi wanprestasi dari pihak yang dijamin terkait kesepakatan/kontrak yang mendasari.
- Penerbitan Standby LC**
 Suatu janji tertulis Bank yang bersifat irrevocable yang diterbitkan atas permintaan nasabah untuk membayar kepada pihak penerima (beneficiary) apabila dokumen yang diserahkan telah sesuai/*comply with* dengan persyaratan dokumen yang tercantum dalam Standby LC.
- Penerbitan LC/SKBDN**
 Janji bayar Bank Mandiri sebagai Bank Penerbit yang tidak dapat ditarik kembali (*irrevocable*) kepada penerima (beneficiary) jika penerima menyerahkan kepada Bank Penerbit dokumen yang sesuai dengan syarat dan kondisi LC. Untuk transaksi dalam negeri, para pelaku bisnis menggunakan LC lokal yang sering disebut sebagai Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN).
- Transfer LC**
 Jasa mengalihkan hak penerima LC (*beneficiary*) atas suatu Transferable LC (termasuk SKBDN/SBLC) baik sebagian maupun seluruh nilai LC kepada satu atau beberapa penerima LC kedua (*second beneficiary/ies*) atas permintaan penerima LC pertama (*first beneficiary*).
- Konfirmasi LC**
 LC/SBLC/SKBDN yang diterbitkan oleh LPEI atau Bank Koresponden dengan tambahan konfirmasi oleh Bank Mandiri. Penambahan konfirmasi atas LC bank lain, berarti Bank Mandiri ikut menjamin pembayaran atas LC, dimaksud dengan syarat dokumen LC dipresentasikan kepada Bank dan dokumen dalam kondisi *comply (complying presentation)*.
- Deferred Payment**
 Solusi pembiayaan dari kami terhadap kewajiban pembayaran (*Account Payable*) Nasabah atas dasar transaksi LC maupun non LC. Fasilitas ini memungkinkan Nasabah melakukan penundaan pembayaran atas barang yang Nasabah beli tanpa harus menurunkan kredibilitas Nasabah di mata *Supplier*.
- Shipping Guarantee**
 Jaminan dari Bank kepada maskapai pelayaran untuk kepentingan nasabah atau importir atas surat jaminan yang dikeluarkan oleh nasabah atau importir dalam rangka pengeluaran barang impor atau pembelian barang lokal, berdasarkan *copy* dokumen *Bill of Lading (B/L)* karena B/L asli belum diterima.
- Pembiayaan Trade kepada Bank Koresponden**
 Pembiayaan perdagangan (*trade finance*) kepada nasabah Bank Koresponden atau Lembaga Pembiayaan EksporImpor (LPEI) dengan underlying transaction trade antara Bank dengan koresponden yang memenuhi persyaratan (*Risk Acceptance Criteria*). Jenis-jenis pembiayaan trade kepada Bank Koresponden antara lain:
 - Risk Participation
 - Bilateral Trade Financing
 - UPAS Financing
 - Forfaiting
 - Export Bills Discounting

Treasury

Transaksi Cash

- FX Today**
 Transaksi untuk mempertukarkan suatu mata uang terhadap mata uang lainnya dengan penyerahan pada hari yang sama dengan hari transaksi.
- FX Tom**
 Transaksi untuk mempertukarkan suatu mata uang terhadap mata uang lainnya pada hari transaksi dengan penyerahan satu hari kerja setelah tanggal transaksi.
- FX Spot**
 Transaksi untuk mempertukarkan suatu mata uang terhadap mata uang lainnya pada hari transaksi dengan penyerahan dua hari kerja setelah tanggal transaksi.
- Uang Kertas Asing**
 Uang kertas dalam valuta asing yang secara resmi diterbitkan oleh suatu negara di luar Indonesia dan diakui sebagai alat pembayaran yang sah dari negara yang bersangkutan.

Lindung Nilai

- **FX Forward**
Produk lindung nilai yang merupakan transaksi/kontrak penjualan atau pembelian suatu mata uang terhadap mata uang lainnya dalam jumlah dan harga tertentu dengan penyerahan dan penerimaan dana dilaksanakan lebih dari 2 (dua) hari kerja sejak tanggal transaksi.
- **Par Forward**
Serangkaian transaksi FX forward yang memiliki tanggal jatuh tempo yang berbeda-beda dengan menggunakan satu kurs (*single rate*) sesuai yang disepakati pada awal transaksi.
- **FX Swap**
Produk lindung nilai yang merupakan transaksi/kontrak untuk mempertukarkan mata uang terhadap mata uang lainnya pada tanggal valuta tertentu sekaligus dengan perjanjian untuk mempertukarkan kembali ke mata uang asalnya tersebut pada tanggal valuta berbeda di masa yang akan datang. Harga/*rate* yang digunakan pada kedua transaksi ditentukan pada tanggal transaksi, dan kedua transaksi tersebut dilaksanakan sekaligus dengan *counterparty* yang sama.
- **FX Option**
Produk lindung nilai yang merupakan suatu transaksi/kontrak yang memberikan hak (bukan kewajiban) kepada pembeli *option* untuk membeli atau menjual suatu mata uang terhadap mata uang lainnya dengan harga yang telah ditentukan (*strike price*) untuk suatu periode tertentu dengan membayar sejumlah premi kepada penjual *option*.
- **Interest Rate Swap (IRS)**
Produk lindung nilai yang merupakan kontrak/transaksi antara dua pihak untuk melakukan perubahan pembayaran suku bunga dari *floating rate* menjadi *fixed rate* atau sebaliknya tanpa penyerahan pokok.
- **Forward Rate Agreement (FRA)**
Produk lindung nilai yang merupakan kontrak/transaksi antara dua pihak untuk menetapkan suku bunga dalam jangka waktu tertentu yang akan dimulai di masa yang akan datang.
- **Cross Currency Swap (CCS)**
Produk lindung nilai yang merupakan kontrak/transaksi antara dua pihak untuk melakukan pertukaran pembayaran pokok dan bunga dalam dua mata uang yang berbeda selama jangka waktu yang disepakati.
- **Mandiri Call Spread**
Produk lindung nilai yang merupakan gabungan transaksi *Buy Call Option* dan *Sell Call Option* dengan dua buah nilai tukar konversi yang berbeda.

Produk Investasi

- **Surat Berharga Negara (SBN)**
Surat berharga yang diterbitkan oleh pemerintah yang berupa surat pengakuan utang yang dijamin pembayaran bunga dan pokoknya oleh negara Republik Indonesia sesuai masa berlakunya.
- **Surat Berharga Retail**
Surat berharga yang dikeluarkan oleh pemerintah yang khusus ditujukan untuk investor retail/perorangan dengan membuat syarat minimum nominal pembelian dalam jumlah kecil. Jangka waktu surat berharga retail hanya sampai 3 tahun. Pembayaran pokok dan kupon dijamin oleh pemerintah.
- **Mandiri Deposit Swap (MDS)**
Produk investasi dalam mata uang asing yang merupakan gabungan produk simpanan dan transaksi pertukaran mata uang asing. MDS memberikan imbal hasil yang lebih tinggi dari produk simpanan konvensional dan memiliki karakteristik berupa **principal protected** (pokok penempatan terproteksi).
- **Mandiri Dual Currency Investment (MDCI)**
Produk investasi dalam mata uang asing yang merupakan gabungan produk simpanan dan transaksi penjualan *FX option* oleh nasabah. MDCI memberikan imbal hasil yang lebih tinggi dari produk simpanan konvensional dan memiliki karakteristik berupa non-**principal protected** (pokok penempatan tidak terproteksi).

Layanan Keagenan

Jasa Custodial Services

- **Kustodi Umum**
Layanan jasa kustodian untuk efek-efek yang listing di BEI, saham penyertaan, dokumen berharga, dan sebagainya.
- **Sub Registry Surat Utang Negara (SUN) dan Sertifikat Bank Indonesia (SBI)**
Layanan jasa kustodian untuk penyimpanan dan penyelesaian transaksi SUN dan SBI.
- **Kustodi Lokal untuk American Depository Receipts (ADR) dan Global Depository Receipts (GDR)**
Fasilitas layanan sebagai agen konversi saham-saham yang dicatatkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan bursa luar negeri (*dual listing*).
- **Jasa Kustodi untuk Administrasi Reksa Dana**
Layanan fasilitas Kustodi Bank Mandiri yang menyediakan jasa administrasi reksadana yang diterbitkan oleh Manajer Investasi. Jenis layanan jasa yang diberikan meliputi *unit pricing*, *unit registry* dan *accounting*.
- **Jasa Kustodi untuk Administrasi Discretionary Fund**
Layanan fasilitas Kustodi Bank Mandiri yang menyediakan jasa administrasi *Discretionary Fund* yang diterbitkan oleh Manajer Investasi. Jenis layanan jasa yang diberikan meliputi *unit pricing*, *unit registry* dan *accounting*.
- **Sub Kustodi Euroclear**
Layanan Kustodi Bank Mandiri selaku direct member Euroclear Bank, Brussels-Belgia, yang memberikan jasa penyimpanan

pengadministrasian dan settlement efek yang diperdagangkan dan terdaftar di Euroclear Bank dalam berbagai valuta.

- **KIK-EBA Administration**

Jasa yang diberikan oleh Bank untuk administrasi investasi dari KIK EBA.

Jasa Trust Services

- **Wali Amanat**

Jasa yang diberikan oleh Bank kepada Lembaga Berbadan Hukum dan Lembaga Pemerintah yang akan menerbitkan Obligasi/Sukuk atau Surat Hutang lainnya.

- **Paying Agent**

Jasa yang diberikan oleh Bank kepada:

- Lembaga Berbadan Hukum dan Lembaga Pemerintah yang akan menerbitkan Obligasi/ MTN dengan warkat dimana pembayaran kupon dan Pokok Obligasi/MTN tidak melalui KSEI.
- Perusahaan yang akan melakukan pembayaran dividen kepada pemegang sahamnya yang tidak memiliki Rekening Efek di Kustodian atau Perusahaan Efek.

- **Security Agent**

Jasa yang diberikan oleh Bank kepada Nasabah yang akan melakukan transaksi bilateral/multilateral dimana dalam transaksi tersebut terdapat barang jaminan yang harus disimpan dan dikelola

oleh *Security Agent* selaku pihak independen berdasarkan Perjanjian Perwaliamanatan/*Security Agent* yang telah ditandatangani oleh para pihak.

- **Escrow Agent**

Jasa yang diberikan oleh Bank kepada pihak yang melakukan transaksi bilateral/multilateral dimana para pihak membutuhkan pihak independen untuk menyimpan dan mengadministrasikan dana yang ditransaksikan tersebut sesuai ketentuan yang disepakati oleh para pihak.

- **Receiving Bank**

Jasa yang diberikan oleh Bank kepada Lembaga Berbadan Hukum yang akan melakukan *Initial Public Offering* (IPO) saham.

Produk Bancassurance

- **Regular Premium Unit Link:**

- **Mandiri Elite Plan**

Produk yang memberikan perlindungan menyeluruh dengan dilengkapi oleh fitur yang akan mengoptimalkan perlindungan jiwa dan hasil investasi, dengan keunggulan yang ditawarkan yaitu loyalty bonus yang diberikan mulai akhir tahun ke-5 sejak Tanggal Berlakunya Polis, hingga akhir tahun ke-8.

- **Mandiri Sejahtera Mapan**

Produk yang memberikan perlindungan menyeluruh hingga tertanggung berusia 100 tahun dengan dilengkapi oleh pilihan asuransi tambahan dan pilihan dana investasi sesuai dengan kebutuhan nasabah.

- **Mandiri Sejahtera Mapan Syariah**

Produk yang memberikan manfaat perlindungan jiwa secara menyeluruh dengan investasi untuk perencanaan financial masa depan yang dirancang sesuai prinsip syariah bagi nasabah Bank Mandiri untuk membantu perencanaan keuangan dan terbebas dari ketidakpastian (gharar), perjudian, riba, suap, barang haram, dan maksiat jika musibah datang.

- **Mandiri Sejahtera Cerdas**

Produk yang membantu perencanaan keuangan nasabah Bank Mandiri untuk memastikan kesiapan dana pendidikan yang memadai bagi anak, dengan perlindungan atas risiko meninggal dunia dan cacat tetap total serta fleksibilitas dalam menentukan Premi dan Uang Pertanggungan.

- **Single Premium Unit Link:**

- **Mandiri Investasi Sejahtera Plus**

Produk yang menawarkan manfaat perlindungan jiwa sebesar 125% dari premi tunggal atas risiko meninggal dunia yang disertai investasi. Produk ini memiliki sistem pembayaran premi tunggal dengan keunggulan loyalty bonus yang diberikan mulai akhir tahun ke-10 dan selanjutnya pada setiap kelipatan 5 tahun.

- **Mandiri Investasi Sejahtera Plus Syariah**

Produk yang menyediakan perlindungan jiwa atas risiko meninggal dunia dengan investasi yang dikelola secara syariah untuk membantu perencanaan keuangan dan terbebas dari ketidakpastian (gharar), perjudian, riba, suap, barang haram, dan maksiat.

- **Health and Protection:**

- **Mandiri Jiwa Sejahtera**

Produk yang memberikan perlindungan atas risiko ketidakpastian hidup, seperti meninggal dunia, dengan minimum premi Rp1,5 juta/ USD 300 per tahun.

- **Mandiri Jiwa Prioritas**

Produk yang memberikan manfaat perlindungan jiwa terhadap risiko meninggal dunia, yang memiliki keunggulan fleksibilitas dalam menentukan Premi, dengan Uang Pertanggungan mulai dari Rp 2 miliar yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Sebagai bagian dari kemudahan nasabah, produk ini memberikan fasilitas **free medical check up** untuk Uang pertanggungan sampai dengan Rp3 miliar.

- **Mandiri Mikro Sejahtera**

Produk asuransi mikro untuk nasabah mikro Bank Mandiri yang memberikan santunan meninggal dunia jika terjadi risiko meninggal dunia akibat kecelakaan dan bukan karena kecelakaan.

- **Mandiri Secure Plan**

Produk yang menyediakan manfaat perlindungan jiwa dengan santunan meninggal dunia akibat kecelakaan sebesar 200% uang pertanggungan, pengembalian premi pada akhir tahun ke-5 (lima) dan akhir tahun ke-10 (sepuluh) dengan total pengembalian sebesar 110% dari total premi yang telah dibayarkan selama 5 tahun, apabila polis masih aktif dan tidak pernah mengajukan klaim.

- **Mandiri Heart Protection**

Produk yang menyediakan maslahat perlindungan atas serangan jantung dan stroke serta meninggal dunia karena sebab apapun, dengan maslahat pengembalian premi pada setiap akhir tahun Polis ke-10 (sepuluh) dengan total pengembalian sebesar 105% dari total premi yang telah dibayarkan selama 10 tahun, apabila polis masih aktif dan tidak pernah mengajukan klaim.

- **Mandiri Kesehatan Prima**

Produk yang menyediakan manfaat perlindungan kesehatan melalui akses pelayanan kesehatan di rumah sakit dan dokter terkemuka hingga ke seluruh dunia serta penggantian biaya rawat inap serta bantuan medis gawat darurat internasional setiap saat (24 jam x 7 hari).

- **Mandiri Jaminan Kesehatan**

Produk yang memberikan manfaat perlindungan kesehatan berupa penggantian biaya harian kamar rawat inap rumah sakit, penggantian biaya ICU, penggantian biaya bedah, hingga penggantian biaya transportasi ke rumah sakit, serta Pengembalian 100% premi yang telah dibayarkan apabila tidak terjadi klaim dalam periode 5 tahun berturut-turut.

- **Mandiri Hospital Life**

Produk yang menawarkan manfaat perlindungan kesehatan kepada seluruh anggota keluarga dengan memberikan Uang Pertanggungan atas risiko meninggal dunia berupa 100% pengembalian total premi yang telah dibayarkan pada tahun ke 1-4, santunan rawat inap rumah sakit, santunan rawat inap penyakit tropis.

- **Mandiri Proteksi Kanker**

Produk yang memberikan manfaat santunan tunai maksimal Rp 250 juta apabila nasabah terdiagnosa atau meninggal dunia akibat penyakit kanker. Asuransi ini juga memberikan potongan pembayaran premi sebesar 10% pada tahun pertama, pengembalian 25%, 50% dan 100% seterusnya dari premi yang telah dibayarkan, apabila tidak terjadi klaim sampai dengan akhir tahun ke-3 (tiga), akhir tahun ke-6 (enam), akhir tahun ke-9 (sembilan), dan kelipatan 3 (tiga) tahun selanjutnya.

- **Corporate Solutions:**

- **Mandiri Corporate Saving Plan**

Solusi bagi perusahaan dalam menyediakan pelayanan terbaik untuk memberikan kesejahteraan masa depan kepada karyawannya.

- **Mandiri Corporate Health Plan**

Solusi bagi perusahaan dalam memberikan perlindungan kesehatan karyawan dengan manfaat menyeluruh yang disesuaikan dengan kebutuhan dan anggaran perusahaan.

- **Mandiri Corporate Life Plan**

Solusi bagi perusahaan dalam memberikan perlindungan jiwa karyawan atas risiko meninggal dunia akibat kecelakaan maupun bukan kecelakaan.

- **Mandiri Corporate Cash Plan**

Solusi bagi perusahaan dalam memberikan perlindungan kesehatan berupa Penggantian biaya harian kamar unit perawatan intensif selama rawat inap Rumah Sakit bagi karyawannya.

- **Asuransi Umum:**

- **Asuransi Kebakaran**

Perlindungan untuk properti nasabah dari bencana berupa api, sambaran petir, ledakan, kejatuhan pesawat terbang, asap, dan lain-lain dengan jaminan perluasan dari bencana alam untuk memastikan keamanan properti nasabah.

- **Asuransi Kendaraan Bermotor**

Perlindungan untuk kendaraan pribadi nasabah dengan tarif premi yang rendah.

- **Asuransi Mandiri Travel**

Perlindungan dari kecelakaan diri, biaya pengobatan dan ketidaknyamanan nasabah saat melakukan perjalanan dengan jangkauan perlindungan di hampir seluruh dunia.

Produk Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)

- **Paket Investasi Pasar Uang**

Dana Peserta akan diinvestasikan 100% pada Instrumen Pasar Uang, antara lain tabungan pada Bank dan/atau deposito berjangka pada Bank dan/atau deposito on call pada Bank dan/atau Sertifikat Deposito pada Bank dan/atau Surat Berharga yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan/atau Surat Berharga Negara dan/atau instrumen berjenis pasar uang lainnya, dan/atau Reksa Dana berorientasi Pasar Uang baik konvensional maupun syariah.

- **Paket Investasi Pendapatan Tetap**

Dana Peserta akan diinvestasikan minimum 60% pada Instrumen Pendapatan Tetap, antara lain Surat Berharga Negara dan/atau Obligasi korporasi yang tercatat di Bursa Efek di Indonesia dan/atau Reksa Dana berorientasi Pendapatan Tetap, dan/atau instrumen berbasis pendapatan tetap lainnya dan maksimum 40% pada Instrumen Pasar Uang baik konvensional maupun syariah.

- **Paket Investasi Saham**

Dana Peserta akan diinvestasikan minimum 60% pada saham yang tercatat di Bursa Efek di Indonesia dan/atau Reksa Dana berorientasi Saham, dan maksimum 40% pada Instrumen Pasar Uang dan/atau Instrumen Pendapatan Tetap baik konvensional maupun syariah.

- **Paket Investasi Kombinasi**

Dana Peserta akan diinvestasikan pada kombinasi Instrumen Pasar Uang, Instrumen Pendapatan Tetap, dan Instrumen Saham pada instrumen sebagaimana yang disebut pada ayat (1) sesuai dengan prosentase yang ditentukan oleh Dana Pensiun, baik konvensional maupun syariah.

- **Paket Investasi Syariah**

Dana Peserta akan diinvestasikan 100% pada Instrumen baik Pasar Uang maupun Pendapatan Tetap berdasarkan prinsip syariah antara lain Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan/atau Sukuk Korporasi yang tercatat di Bursa Efek di Indonesia dan/atau Reksa Dana dengan prinsip syariah berorientasi Pendapatan Tetap dan/atau Pasar Uang, dan/atau tabungan pada Bank dan/atau deposito berjangka pada Bank dan/atau deposito on call pada Bank dan/atau Sertifikat Deposito pada Bank dan/atau Surat Berharga yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dengan Prinsip Syariah.

Layanan E-Channel

- Mandiri Internet/Mandiri Internet Bisnis**
 Layanan *e-banking* untuk melakukan transaksi finansial dan non finansial dengan aplikasi *internet banking* yang diperuntukkan bagi Nasabah bisnis dari segmen perorangan dan perusahaan khususnya kategori perusahaan kecil dan menengah. Fitur yang terdapat di dalam layanan **Mandiri internet bisnis** antara lain informasi umum rekening, transfer, pembayaran, pembelian, administrasi, informasi bisnis dan aktivitas bisnis.
- Mandiri SMS**
 Layanan perbankan elektronik untuk mengakses rekening dengan menggunakan sarana ponsel/HP. Transaksi yang dapat dilakukan melalui Mandiri SMS yaitu transaksi non finansial dan transaksi finansial.
- Mandiri Online**
 Layanan integrasi dari mandiri Internet dan mandiri mobile yang tampil dengan wajah baru untuk menghadirkan kenyamanan serta kemudahan lebih dalam memperoleh informasi dan melakukan aktivitas transaksi keuangan.
- Mandiri ATM**
 Layanan perbankan melalui mesin ATM Mandiri, dengan menggunakan Kartu Mandiri Debit untuk mengakses rekening Mandiri Tabungan atau Mandiri Giro Anda setiap saat diperlukan.
- Mandiri Call**
 Layanan perbankan otomatis 24 Jam melalui telepon atau ponsel yang memudahkan Nasabah mengatur keuangan lebih leluasa tanpa batasan waktu dan tempat.
- Mandiri EDC**
 Mesin *Electronic Data Capture (EDC)* yang tersedia di merchant sebagai alat yang berfungsi untuk menerima transaksi Kartu Mandiri secara elektronik melalui Jaringan Visa International dan Bank Mandiri.
- Mandiri e-money**
 Kartu prabayar multifungsi yang diterbitkan oleh Bank Mandiri sebagai pengganti uang tunai untuk transaksi pembayaran.
- Mandiri e-cash**
 Uang elektronik berbasis *server* yang memanfaatkan teknologi aplikasi di *handphone* dan USSD yang memungkinkan

pemegangnya untuk melakukan transaksi perbankan tanpa harus melakukan pembukaan rekening ke cabang Bank Mandiri.

- Mandiri Branchless Banking**
 Layanan sistem perbankan terbatas yang dilakukan tidak melalui fisik kantor Bank Mandiri, namun dengan menggunakan sarana teknologi dan jasa pihak ketiga/Agen terutama untuk melayani *unbanked* dan *underbanked people*.



Peta Wilayah Usaha

Saat ini Bank Mandiri memiliki 1 Kantor Pusat dan 2.838 jaringan kantor yang terdiri dari kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor luar negeri, kantor kas dan jaringan kantor lainnya seperti *payment point*, *kas mobile* dan *kas mobile mikro*.

Tabel Jaringan Kantor Tahun selama 5 tahun terakhir

Jenis Kantor	2017	2016	2015	2014	2013
Kantor Pusat	1	1	1	1	1
Kantor Cabang	139	139	137	136	133
Kantor Luar Negeri	7	7	8	8	8
Kantor Cabang Pembantu	2.315	2.261	2.076	1.915	1.616
Kantor Kas	177	199	244	261	301
Jenis Kantor Lainnya	215	182	171	163	143
• <i>Payment Point</i>	129	117	106	99	86
• <i>Kas Mobile</i>	59	59	59	59	57
• <i>Kas Mobile Mikro</i>	27	6	6	5	0
ATM	17.766	17.461	17.388	15.344	11.514

Bank Mandiri Cabang Cayman Islands
Avenue PO BOX 10198,
Grand Cayman KY 1-1002 Cayman Islands

Tabel Jaringan Kantor Per Wilayah Tahun 2017

Wilayah	Jenis Kantor						
	Kantor Cabang	Kantor Cabang Pembantu	Kantor Kas	Jaringan Kantor Lainnya			
				<i>Payment Point</i>	<i>Kas Mobile</i>	<i>Kas Mobile Mikro</i>	ATM
SUMATERA 1	18	249	16	25	4	2	1.482
SUMATERA 2	14	217	3	4	8	4	1.068
JAKARTA 1	12	228	51	8	1	2	2.739
JAKARTA 2	10	205	25	14	2	1	2.380
JAKARTA 3	8	172	19	3	-	1	2.284
JAVA 1	9	221	6	10	-	2	2.088
JAVA 2	10	254	8	37	7	3	1.395
JAVA 3	12	297	14	10	10	2	1.542
KALIMANTAN	12	147	12	6	16	3	895
SULAWESI AND MALUKU	19	166	8	6	5	3	863
BALI AND NUSA TENGGARA	5	107	11	3	4	2	716
PAPUA	10	52	4	3	2	2	314
TOTAL	139	2.315	177	129	59	27	17.766

KANTOR WILAYAH



KANTOR CABANG LUAR NEGERI



Inovasi *Outlet*

PRIVATE BANKING OFFICE





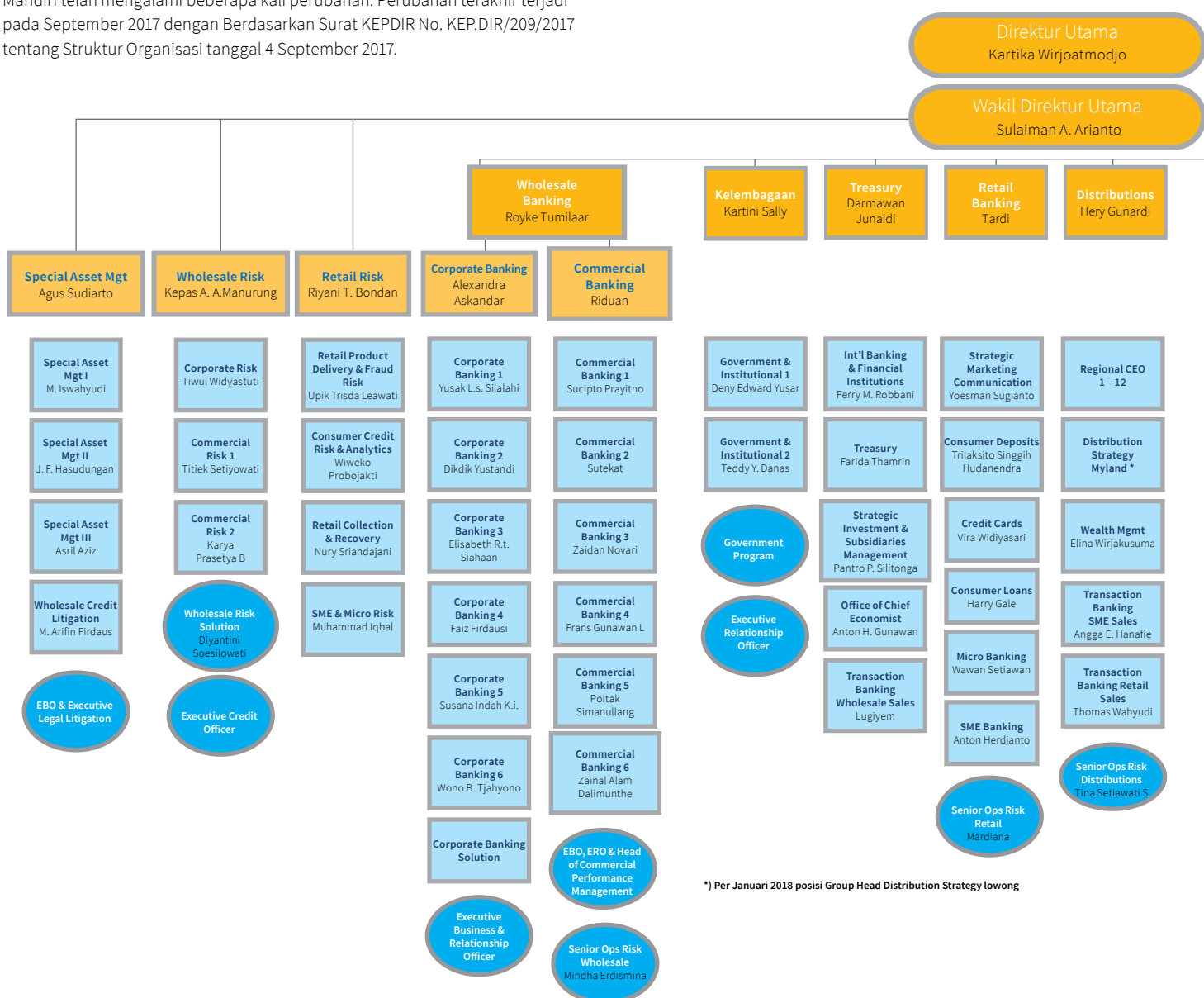
Bank Mandiri terus meningkatkan kualitas layanan premium bagi nasabah segmen *wealth* melalui penambahan fasilitas eksklusif yang dapat meningkatkan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi. Pada tanggal 25 September 2017, Bank Mandiri menghadirkan fasilitas *Mandiri Private Lounge* yang menawarkan fitur-fitur layanan yang unik dan prima kepada nasabah-nasabah mandiri *private* Perseroan. *Mandiri Private Lounge* merupakan salah satu dari realisasi strategi pengembangan bisnis Perseroan

melalui penguatan segmen retail dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas nilai tambah kepada nasabah.

Selanjutnya, *Mandiri Private Lounge* juga akan dihadirkan di kota besar lainnya seperti Medan dan Surabaya agar dapat menjangkau nasabah yang lebih luas, serta dapat terus memberikan layanan yang terbaik dimanapun nasabah *Mandiri private* berada.

Struktur Organisasi

Seiring dengan perkembangan bisnis Perseroan, Struktur Organisasi Bank Mandiri telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan terakhir terjadi pada September 2017 dengan Berdasarkan Surat KEPDIR No. KEP.DIR/209/2017 tentang Struktur Organisasi tanggal 4 September 2017.



Komite Dibawah Dewan Komisaris

Komite Audit

Komite Pemantau Risiko

Komite Remunerasi & Nominasi

Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Dibawah Direksi

Business Committee

Assets & Liabilities Committee

Information & Technology Committee

Risk Management Committee

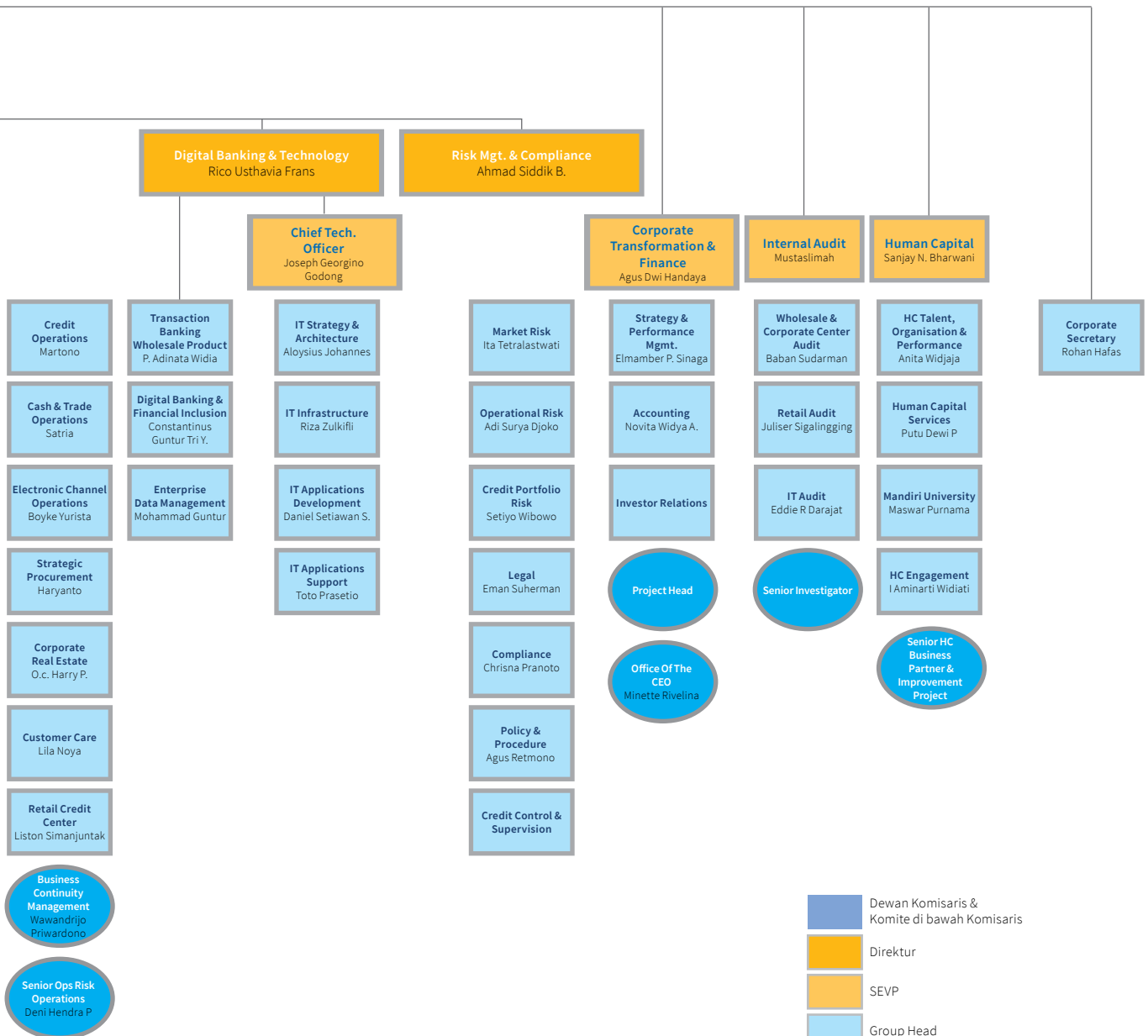
Capital & Subsidiaries Committee

Human Capital Policy Committee

Policy & Procedure Committee

Credit Committee

Integrated Risk Committee





Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan

Indonesia's best, ASEAN's prominent milestone (Market Capitalization) year on year employer of choice

- a. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- b. Mengembangkan sumber daya yang profesional
- c. Memberikan keuntungan maksimal kepada *stakeholders*.
- d. Melaksanakan manajemen terbuka
- e. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan Lingkungan

Review Visi dan Misi oleh Dewan Komisaris dan Direksi

review milestone Board Retreat Mid-Year Retreat End of Year Retreat Review milestone review event End of Year Board Retreat review-review

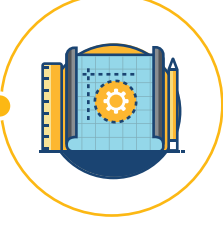
Latar Belakang Dilakukan Penyelarasan **Corplan** 2015-2010 (**Corplan** 2016-2020 **Restart**)

Pada Rapat Direksi tanggal 27 September 2016 telah dilakukan penyelarasan *Corporate Plan* 2015-2020. Hal ini dilakukan karena Bank Mandiri merasa *Corporate Plan* yang telah disusun tersebut sudah tidak sesuai dengan kondisi Perseroan saat itu. Pada tahun 2016 yang lalu telah terjadi perlambatan ekonomi makro dengan salah satu indikatornya di Bank Mandiri adalah peningkatan NPL yang cukup signifikan. Peningkatan NPL tersebut khususnya terjadi pada kualitas kredit di segmen yang selama ini mendominasi pertumbuhan kredit Bank Mandiri, namun segmen tersebut bukanlah *core competency* awal Bank Mandiri.

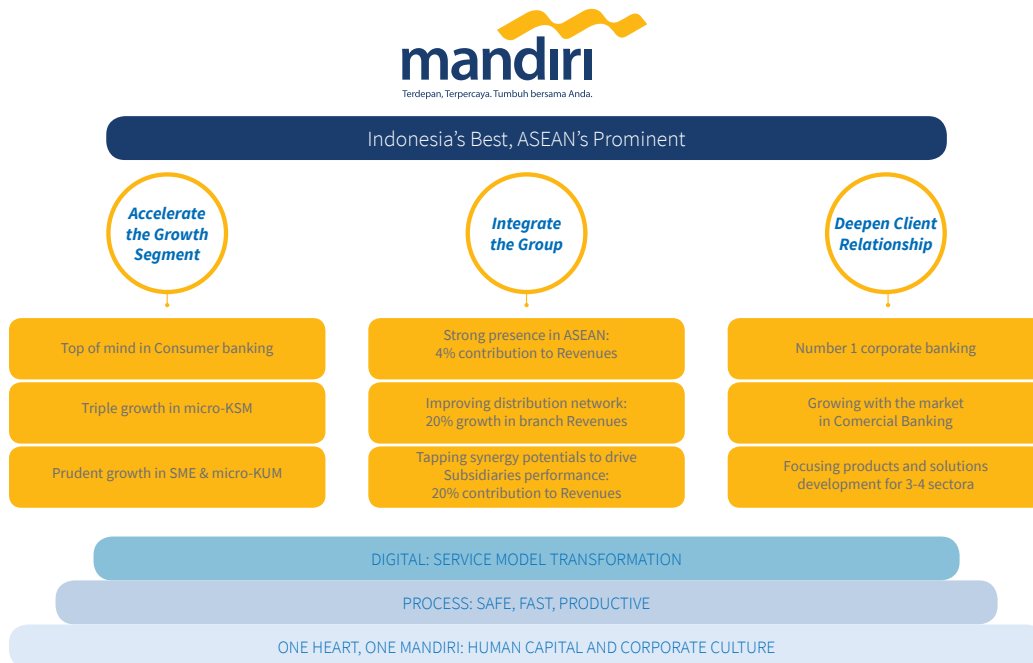
Beranjak dari kondisi tersebut, termasuk juga tidak ingin memperbesar *gap market cap*, maka dirasakan perlu bagi Bank Mandiri untuk melakukan penyelarasan aspirasi dan visi Bank Mandiri, *Corporate Plan* 2020 serta kembali ke *Core Competency* awal yaitu segmen *Corporate Banking*.

Adapun hasil penyelarasan aspirasi dan visi Bank Mandiri 2020 serta penyelarasan *Corporate Plan* 2020 untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan adalah sebagai berikut:

Penyelarasan Aspirasi dan Visi Bank Mandiri 2020

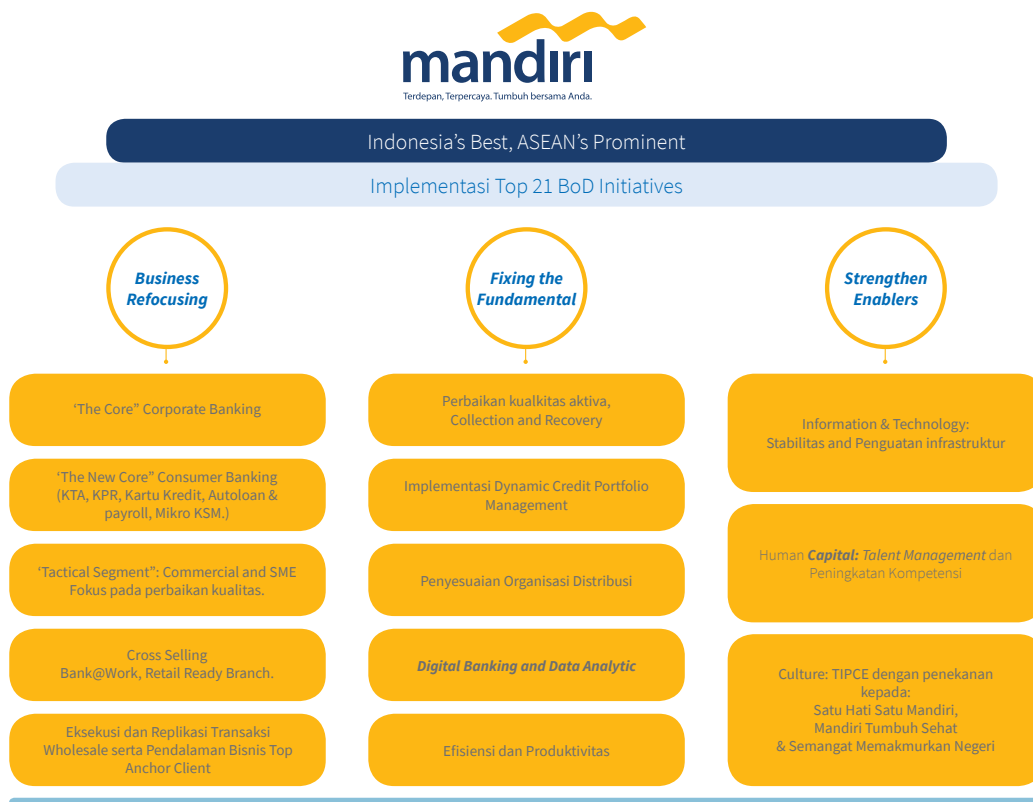
	AWAL	PENYESUAIAN
ASPIRASI	 <i>To be the Best Bank in ASEAN 2020</i>	 Indonesia's best, ASEAN's prominent
METRICS	 • #1 Market cap leader in ASEAN - USD 55 Bn • ROE 23-27% • <i>To be employer of choice and leading in corporate governance</i>	 • Double kapitalisasi market menjadi Rp 500 triliun • Mencatat pertumbuhan 3% YoY di atas market, Sustain ROE 17%-18% • Menjadi <i>employer of choice</i> di Indonesia dan <i>leading in corporate governance</i>
PROGRAM	 145 Program Initiatives "Excellent Performance"	 21 Program Initiatives "Sustainable Excellent Performance"

Penyelarasan Corporate Plan 2020



Strategi Perusahaan

3 fokus utama untuk mendukung pencapaian aspirasi Bank Mandiri tergambar sebagai berikut.



Budaya Perusahaan

Untuk mendukung pencapaian visi dan misi, serta keberhasilan strateginya, Bank Mandiri telah merumuskan dan mengimplementasikan budaya perusahaan yang menjadi *core values* yang disingkat "TIPCE" yang diuraikan sebagai berikut:



Trust

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



Integrity

Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi.



Professionalism

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



Customer Focus

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



Excellence

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

Eleven Key Behaviors

Budaya **TIPCE** yang sebelumnya hanya menjabarkan 10 Perilaku Utama kini telah diperbaharui menjadi 11 Perilaku Utama. Perubahan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai visi Perseroan untuk menjadi lembaga perbankan terbaik di skala ASEAN pada tahun 2020 mendatang. Adapun ke-11 Perilaku Utama Bank Mandiri tersebut antara lain:

Trust	1. Jujur, tulus, terbuka dan tidak sungkan. 2. Memberdayakan potensi, tidak silo, selalu bersinergi, dan saling menghargai.
Integrity	3. Disiplin, konsisten dan memenuhi komitmen. 4. Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji.
Professionalism	5. Handal, tangguh, bertanggung jawab, pembelajar dan percaya diri 6. Berjiwa intrapreneurship dan berani mengambil keputusan dengan risiko yang terukur
Customer Focus	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	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



SEVP Human Capital Bank Mandiri, Bapak Sanjay N. Bharwani sedang memberikan paparan dalam acara Sosialisasi dan Pembekalan *Change Agent Restart Culture Program*.

Profil Dewan Komisaris



Hartadi A. Sarwono

(Komisaris Utama/Komisaris Independen)



Wimboh Santoso

(Komisaris Utama) *

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Jakarta pada tahun 1952, usia 65 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Boyolali pada tahun 1957, usia 60 tahun per Desember 2017.
- Sarjana di bidang Teknik Industri dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1979. - Master of Arts bidang <i>Macroeconomics</i> dari University of Oregon, Amerika Serikat pada tahun 1985. - Doctor of Philosophy di bidang <i>Monetary Theory and Policy</i> dari University of Oregon, Amerika Serikat tahun 1989.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana Ekonomi dari Universitas Negeri Sebelas Maret, Solo, pada tahun 1983; - Master of Business Administration dari University of Illinois, Amerika Serikat pada tahun 1993; - Doktor di bidang Financial Economics dari University of Loughborough, London, tahun 1999.
- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris yang diadakan oleh Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2016). - Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko yang diadakan oleh IBI dan Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (2017).	Sertifikasi	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2016.
	Riwayat Jabatan	
- Staf urusan logistik Bank Indonesia (1980-1983). - Peneliti Ekonomi Junior di Desk Penelitian dan Pengembangan (1989-1990). - Staf Gubernur Bank Indonesia (1990-1993). - Kepala Bagian Ekonomi Umum (1993-1994). - Kepala Bagian Moneter (1994-1996). - Kepala Bagian Analisis dan Perencanaan Kebijakan (1996-1997). - Deputi Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (1997-2000). - Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (2000-2003). - Direktur/Kepala Perwakilan Bank Indonesia-Tokyo (Februari 2003 – Juni 2003). - Deputi Gubernur Bank Indonesia (Juni 2003-Juni 2008 dan Juni 2008-Juni 2013). - Komisaris Utama PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (04 Mei 2016 – 21 Agustus 2017).	Pengalaman Kerja	- Staf pemeriksa - Bank Indonesia (1984-1990). - Kepala Seksi Biro Penelitian Intern dan Urusan Penelitian dan Pengembangan Intern (UPPN) Bank Indonesia (1993-1994). - Peneliti Senior-Direktur Penelitian dan Pengembangan Perbankan Bank Indonesia (1999-2003). - Ketua Unit Transformasi Perbankan di Bank Indonesia (2001-2003). - Peneliti Eksekutif-Direktur Penelitian dan Pengembangan Perbankan (DPNP) Bank Indonesia (2003-2005). - Kepala Biro Stabilitas Sistem Keuangan Bank Indonesia (2006-2009). - Direktur Penelitian dan Pengembangan Perbankan (DPNP) Bank Indonesia (2010-2012). - Kepala Perwakilan Bank Indonesia New York hingga (2012-2013). - Direktur Eksekutif IMF (2013-2015).
Diangkat sebagai Komisaris Utama/Komisaris Independen untuk pertama kalinya pada RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham No. 28 tanggal 17 November 2017.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Komisaris Utama untuk pertama kalinya pada RUPS Luar Biasa tanggal 18 Desember 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) No. 37 tanggal 26 Februari 2016.
Direktur Utama di Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia sejak 26 Agustus 2013 hingga saat ini.	Jabatan Rangkap	- Pengajar tidak tetap dan Co-Promotor S3 di berbagai Universitas (2003-saat ini). - Direktur Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (2016-saat ini).
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
-	Kepemilikan Saham BMRI	-
15 November 2017 sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2022 (periode pertama)	Periode Menjabat	*) 16 Februari 2016 sampai dengan 20 Juli 2017

**Imam Apriyanto Putro**

(Wakil Komisaris Utama)

Goei Siauw Hong

(Komisaris Independen)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Cilacap pada tahun 1963, usia 54 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Jember pada tahun 1964, usia 53 tahun per Desember 2017.
- Sarjana Ekonomi bidang Manajemen dari Universitas Diponegoro, Semarang, pada tahun 1988. - Master Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBIL, Jakarta, pada tahun 2000.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana di bidang Agronomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988 - Master of Business Administration (MBA) di bidang Bisnis, Keuangan dan Pemasaran dari Indiana University, Bloomington USA pada tahun 1993.
Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris yang diadakan oleh Badan Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2015.	Sertifikasi	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2015.
	Riwayat Jabatan	
- Pjs. Kepala Seksi Analis Pendanaan dan Sumber Daya di Kementerian BUMN (1993-2010). - Komisaris di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) (2007-2011). - Asisten Departemen Riset dan Informasi di Kementerian BUMN (2010-2012). - Komisaris di PT Petrokimia Gresik (Persero) (2011-2012). - Komisaris di PT Bukit Asam (Persero) Tbk (2011-2013). - Kepala Biro Perencanaan dan SDM di Kementerian BUMN (2012-2013). - Plh. Deputi Bidang Usaha Infrastruktur dan Logistik di Kementerian BUMN (2013). - Komisaris di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (2013-2014). - Sekretaris Kementerian BUMN (2013-sekarang). - Komisaris di PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (2014-2015).	Pengalaman Kerja	- Analisis Sistem di Astra Graphia (1988-1991). - Analisis Equity dan Analisis Senior Equity di WI Carr Indonesia (1993-1995). - Wakil Kepala Riset dan Kepala Riset di CLSA Indonesia (1995-1996). - Kepala Riset di SocGen Crosby (1996-1998). - Wakil Presiden Riset di Nomura Singapore (1998-1999). - Kepala Riset di Nomura Indonesia (1999-2001). - Anggota Komite Pemantau Risiko Bank Permata (2006-2010).
Diangkat sebagai Wakil Komisaris Utama untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan No. 35 tanggal 15 Juni 2015.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Komisaris Independen untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan No. 117 tanggal 30 Juni 2015.
Sekretaris Kementerian di Kementerian BUMN.	Jabatan Rangkap	Direktur Utama di Gagah Prima Solusi sejak tahun 2001 hingga saat ini.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
-	Kepemilikan Saham BMRI	-
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)

**Bangun Sarwito Kusmulyono**

(Komisaris Independen)

**Makmur Keliat**

(Komisaris Independen)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Bogor.
Lahir di Bogor pada tahun 1943, usia 74 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Medan pada tahun 1961, usia 56 tahun per Desember 2017.
- Sarjana bidang Teknik Kimia dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1970. <i>Master of Business Administration</i> dari University Southern California, Los Angeles, USA pada tahun 1974. - Doktor di bidang Manajemen Lingkungan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2007.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana Muda di bidang Ekonomi Perusahaan dari Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" pada tahun 1984. <i>Bachelor of Art</i> di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1984. - Drs. di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1986 dan - Ph.d di bidang School of International Studies dari Jawaharlal Nehru University pada tahun 1995.
- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris yang diadakan oleh Badan Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2016. - Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2016.	Sertifikasi	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2017.
	Riwayat Jabatan	
- Staf pelaksana di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) (1970-1972). - Direktur Utama di Bank Nusa International (1988-1998). - Lemhanas KSA V (1995). - Anggota Dewan Komisaris di Maybank Nusa (1990-1997) - Anggota Dewan Komisaris di Bank Niaga (1998-1999). - Direktur Utama di Permodalan Nasional Madani (1999-2005). - Anggota Dewan Komisaris di Syarikat Takaful Indonesia (1999-2005). - Komisaris Independen Bank Rakyat Indonesia (2005-2010). - Komisaris Independen Bank Negara Indonesia (2010-2015).	Pengalaman Kerja	- Dosen di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tahun 1999. - Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2002-2004). - Direktur Eksekutif di Pusat Kajian Global Civil Society Studies (PACIVIS UI) (2002-2004). - Direktur Eksekutif di Pusat Kajian Asia Timur Departemen Hubungan Internasional FISIP UI CEACoS (Center for East Asia Cooperation Studies) (2005-2007). - Manajer Riset dan Publikasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2007-2008). - Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2009-2012). - Staf Khusus Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (Mei sampai dengan Agustus 2015).
Diangkat sebagai Komisaris Independen untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan No. 117 tanggal 30 Juni 2015.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Komisaris Independen untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham No. 28 tanggal 17 November 2017.
Ketua Komite Nasional Pemberdayaan Keuangan Mikro (PKMI) sejak tahun 2005 hingga saat ini.	Jabatan Rangkap	Dosen Pengajar di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia sejak tahun 1999 hingga saat ini.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
-	Kepemilikan Saham BMRI	-
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2022 (periode pertama)



Askolani
(Komisaris)

Ardan Adiperdana
(Komisaris)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Palembang pada tahun 1966, usia 51 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Singkawang pada tahun 1960, usia 57 tahun per Desember 2017.
- Sarjana Ekonomi dan Studi Pembangunan dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1990. - Master di bidang <i>Economics and Banking</i> dari University of Colorado, Denver-USA pada tahun 1999.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana Ekonomi dari STAN pada tahun 1987. - Master di bidang <i>Business Administration</i> dari Saint Mary's University (SMU), Nova Scotia, Canada pada tahun 1992. - Doktor di bidang <i>Strategic Management</i> dari Universitas Indonesia pada tahun 2013.
Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2014.	Sertifikasi	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2016.
	Riwayat Jabatan	
- Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kementerian Keuangan (2011-2013). - Komisaris di PT Indonesia Ferry (ASDP) (2007-2010). - Komisaris di PT Pertamina Gas (2012-2013). - Komisaris di PT Angkasa Pura I (2013-2014). - Governor of Indonesia pada Opex Fund for International Development (OFID) (2015).	Pengalaman Kerja	- Komisaris di PT Hotel Indonesia Natour (Persero) (2011-2013). - Komisaris Utama di PT Jasa Raharja (Persero) (2013-2015).
Diangkat sebagai Komisaris untuk pertama kalinya pada RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) No. 20 tanggal 15 September 2014.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Komisaris untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 21 Maret 2016 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan No. 13 tanggal 11 Oktober 2016.
Jenderal Anggaran di Kementerian Keuangan hingga saat ini.	Jabatan Rangkap	Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) hingga saat ini.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
-	Kepemilikan Saham BMRI	-
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2019 (periode pertama)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2021 (periode pertama)

**R. Widyo Pramono**

(Komisaris)

**Aviliani**

(Komisaris Independen) *

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Nganjuk pada tahun 1957, usia 60 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Malang pada tahun 1961, usia 56 tahun per Desember 2017.
- Sarjana Hukum dari Universitas Negeri Solo, Surakarta pada tahun 1984, - Magister Manajemen dari STIE IPWI, Jakarta pada tahun 2001, - Magister Hukum dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta pada tahun 2007; - Doktor di bidang hukum pidana dari Universitas Padjajaran, Bandung pada tahun 2012; - Dikukuhkan sebagai Guru Besar Hukum Pidana pada Universitas Diponegoro pada tahun 2015.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana di bidang Ekonomi Manajemen dari Universitas Atma Jaya pada tahun 1985. - Magister <i>Management</i> bidang Ilmu Sosial dan Politik dari Universitas Indonesia pada tahun 1995. - Doktor bidang Manajemen Bisnis dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2012.
Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2017.	Sertifikasi	- Sertifikasi sebagai Asesor Kompetensi di bidang Manajemen Risiko yang diadakan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi pada tahun 2014. - Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko yang diadakan oleh BARA Risk Forum pada tahun 2016.
	Riwayat Jabatan	
- Staf Tata Usaha di Kejaksaan Negeri Jakarta Selatan (1986-1990). - Jaksa/Kasubsi PRA Penuntutan pada Kasi Pidana (1990-1993). - Jaksa/Kasubsi Tindak Pidana Ekonomi para Kasi Pidsus (1993-1995). - Jaksa/Kasubsi Penuntutan di Kejaksaan Tinggi DKI Jakarta (1995). - Kasubid Akademis dan Penjenjangan di Pusdiklat Kejaksaan RI (1995-1996). - Jaksa/Dir Tindak Pidana Umum lain (TPUL) di Kasi Eksaminasi I pada Kasubdit Ekseminasi (1996-1998). - KTU Pidum di Sekretaris Jam Pidum Kejaksaan Agung RI (1998-1999). - Atase Kejaksaan pada KBRI Thailand di Kejaksaan RI KBRI Bangkok, Thailand (1999-2003). - Kajari Sukabumi di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat (2003-2005). - Kabag Kahu Biro Hukum di Jaksa Agung Muda Pembinaan Kejaksaan Agung RI (2005-2006). - Asisten Khusus Jaksa Agung RI (2006-2007). - Kepala Biro Umum (2007-2008). - Kepala Kejaksaan Tinggi Papua di Jaksa Agung RI (2008-2009). - Inspektur Pidum Pada Jamwas (2009-2010). - Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah (2010-2011). - Sekretaris Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Umum (2011-2012). - Staf Ahli Jaksa Agung RI Bidang Tindak Pidana Umum (2012-2013). - Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus (2013-2015). - Jaksa Agung Muda Pengawasan (2015- Agustus 2017).	Pengalaman Kerja	- Direktur Pengembangan di INDEF (1997-1999). - Wakil Direktur Penelitian dan Pengabdian di Perbanas (1997-1999). - Pembantu Ketua (PUREK II) di Perbanas (2000-2002). - Ketua Jurusan di Universitas Paramadina (2002-2005). - Komisaris Independen di PT BRI (Tbk) (2005-2014), Sekretaris Komite Ekonomi Nasional (KEN) (2010-2014). - Wakil Sekretaris Komite Percepatan dan Perluasan Pembangunan Indonesia (KP3EI) (2012-2014).
Diangkat sebagai Komisaris untuk pertama kalinya pada RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa No. 25 tanggal 23 Januari 2018.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Komisaris Independen untuk pertama kalinya pada sejak RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) No. 31 tanggal 15 September 2014.
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap	Komisaris Independen di PT Dyandra Media Internasional Tbk sejak tahun 2012.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
-	Kepemilikan Saham BMRI	-
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2022 (periode pertama)	Periode Menjabat	*) 3 September 2014 sampai dengan 14 Maret 2017

**Abdul Aziz**

(Komisaris Independen) *

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Jakarta.	Domisili
Lahir di Jakarta pada tahun 1961, usia 56 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
- Sarjana di bidang Perikanan/Sosial Ekonomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1987. - Master di bidang manajemen strategis dari Institut Pendidikan dan Pengembangan Manajemen pada tahun 1993.	Riwayat Pendidikan
- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2015. - Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko yang diadakan oleh BARa Risk Forum pada tahun 2016.	Sertifikasi
	Riwayat Jabatan
- Staf di PT Aquatic Konsultan (1987-1988). - Marketing di PT Pusat Pengembangan Agribisnis (1988-1990). - Pengembang usaha Majalah Ulumul Qur'an (1990-1993). - Manager di PT Pasarini Padibumi (1993-1997). - Komisaris di PT Panca Nugraha Paramitra (1997-2005). - Komisaris di PT PLN (Persero) (2009-2013). - Direktur Utama di PT Sarana Jasa Utama (2005-2015). - Komisaris Non Independen Bank Mandiri (2013-2015).	Pengalaman Kerja
Diangkat sebagai Komisaris Independen sejak 2013 berdasarkan RUPS Tahunan tanggal 02 April 2013 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan RUPST No. 03 tanggal 01 November 2013 dan pada saat RUPS Tahunan 16 Maret 2015 terjadi pengalihan jabatan menjadi Komisaris Independen.	Dasar Hukum Pengangkatan
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi
-	Kepemilikan Saham BMRI
*) 25 Juni 2013 sampai dengan 14 Maret 2017	Periode Menjabat

Profil Direksi


Kartika Wirjoatmodjo

(Direktur Utama)


Sulaiman Arif Arianto

(Wakil Direktur Utama)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Surabaya pada tahun 1973, usia 44 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Boyolali pada tahun 1959, usia 58 tahun per Desember 2017.
- Sarjana Ekonomi jurusan akuntansi dari Universitas Indonesia pada tahun 1996 gelar - Master of Business Administration dari Erasmus University di Rotterdam pada tahun 2001.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana Peternakan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1981 - Master of Business Administration di bidang Keuangan dari University of New Orleans, USA pada tahun 1991.
Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2015 serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2017 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan.	Sertifikasi	Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2015 serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2017 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan.
	Riwayat Jabatan	
- Konsultan <i>Tax and Accounting</i> di RSM AAJ (1995-1996), Credit Analyst di Industrial Bank of Japan (1996-1998). - Senior Consultant di PwC Financial Advisory Services (1998-1999). - Senior Consultant di The Boston Consulting Group (2000-2003). - Dept. Head Strategy and Performance Management Group di Bank Mandiri (2003-2005). - Group Head of Strategy and Performance Management Group di Bank Mandiri (2005-2008). - Managing Director di Mandiri Sekuritas (2008-2011). - Presiden Direktur dan CEO di Indonesia Infrastructure Finance (2011-2013). - Kepala Eksekutif dan Anggota Dewan Komisiner di Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) (2014-2015). - Direktur Finance and Strategy Bank Mandiri periode 2015-2016.	Pengalaman Kerja	- Asisten Manajer Pembiayaan Korporasi di BRI (1991-1992), Wakil Ketua Korporasi IV di BRI (1992-1994). - Kepala Seksi Pembiayaan Korporasi di BRI (1994-1999). - Wakil Kepala Divisi Pembiayaan Korporasi di BRI (1999). - Kepala Divisi Kredit Menengah di BRI (1999-2002). - Kepala Divisi Agribisnis Kantor Pusat di BRI (2001-2002). - Pemimpin Wilayah Regional Denpasar di BRI (2002-2003). - Pemimpin Wilayah Regional Jakarta di BRI (2003-2006). - Direktur Micro and Small Business di BRI (2006-2009). - Direktur Commercial Banking di BRI (2009-2015).
Diangkat sebagai Direktur Utama Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 62 tanggal 25 Mei 2016.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Wakil Direktur Utama Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 117 tanggal 30 Juni 2015.
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap	Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
-	Kepemilikan Saham BMRI	380.058 saham (0,0008144%)
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)

**Ogi Prastomiyono**

(Direktur Operations)

Royke Tumilaar

(Direktur Wholesale Banking)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Bogor pada tahun 1961, usia 56 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Manado pada tahun 1964, usia 53 tahun per Desember 2017.
- Sarjana Teknologi Pertanian dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1984 - Master of Business Administration dari University of Notre Dame pada tahun 1994.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana Ekonomi di bidang Manajemen dari Universitas Trisakti pada tahun 1987; - Master of Business in Finance dari University of Technology, Sydney pada tahun 1999
Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2004 yang diadakan oleh Indonesian Risk Professional Association dan Bank Indonesia serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2016 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, Ikatan Bankir Indonesia dan Magister Manajemen FEB UGM.	Sertifikasi	Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2012 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2016 yang diadakan oleh BARa Risk Forum.
	Riwayat Jabatan	
- General Manager Perencanaan dan Pengembangan di Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim) pada tahun 1998–1999. - Kepala Divisi Compliance di Bank Mandiri (1999–2001). - Project Head of IPO Working Team Bank Mandiri (2001–2003). - Direktur Bidang Kepatuhan, Manajemen Risiko, Pengembangan Produk, Perencanaan dan Pengembangan di Bank Syariah Mandiri (2004–2005). - Group Head Compliance di Bank Mandiri (2005–2006). - Group Head Internal Audit di Bank Mandiri (2006–2008). - Direktur Compliance and Human Capital (2008–2014) di Bank Mandiri. - Direktur Risk Management and Compliance di Bank Mandiri (2014–2015). - Direktur Technology and Operations (2015–2016).	Pengalaman Kerja	- Analisis Kredit dalam urusan Pengawasan dan Penelitian Kredit di BDN. - Department Head, Corporate Banking di Bank Mandiri (2005). - Pemegang Kewenangan Memutus Kredit (Setingkat Group Head) Commercial Banking (2006). - Group Head Regional Commercial Sales Bank Mandiri (Januari 2007). - Group Head Regional Commercial Sales I bank Mandiri (November 2007). - Komisaris Utama di PT Staco Jasapratama (General Insurance) (2008). - Komisaris di Mandiri Sekuritas (2009). - Direktur Treasury, Finance Institutions and Special Asset Management Bank Mandiri (2011–2015).
Diangkat pertama kali sebagai Direktur Operations Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 29 Mei 2008 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 49 tanggal 25 Juni 2008. Kemudian diangkat kembali berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 21 tanggal 17 April 2013.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat pertama kali sebagai Direktur Wholesale Banking Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 23 Mei 2011 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 32 tanggal 21 Juni 2011. Kemudian diangkat kembali berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 46 tanggal 20 April 2016.
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap	Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
971.000 saham (0,0020807%)	Kepemilikan Saham BMRI	102.000 saham (0,0002186%)
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2018 (periode kedua)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2021 (periode kedua)

**Hery Gunardi**

(Direktur Distributions)

**Tardi**

(Direktur Retail Banking)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Bengkulu pada tahun 1962, usia 55 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Sukoharjo pada tahun 1964, usia 53 tahun per Desember 2017.
- Sarjana jurusan Administrasi Niaga dari Universitas 17 Agustus 1945 (1987); - Master of Business Administration in Finance and Accounting dari University of Oregon, USA pada tahun 1991.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana Agronomi dari Universitas 11 Maret pada tahun 1987; - Master di bidang Keuangan dari Universitas Padjajaran pada tahun 1999.
Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2015 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2017 yang diadakan oleh BARA Risk Forum.	Sertifikasi	Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2015 serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2017 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan.
	Riwayat Jabatan	
- Analisis Kredit Bermasalah dalam urusan Debitur Khusus di Bapindo (1993 – 1996). - Kepala Sub Bagian Sindikasi Surat Hutang dalam urusan Treasury di Bapindo (1996-1998). - Anggota Tim Merger di Bank Mandiri (1998-1999). - Regional Marketing Manager Bank Mandiri Wilayah Jakarta Kota (1999-2002). - Area Manager Bank Mandiri Daan Mogot (2002). - Department Head, Bank Assurance dan Direktur Project Pendirian Perusahaan Asuransi Patungan dengan AXA (2002-2003). - Direktur PT AXA Mandiri Financial Services (2003-2006). - Group Head Wealth Management Mandiri (2006-2009). - Komisaris Utama PT AXA Mandiri Financial Services (2006-2009). - Group Head Jakarta Network di Bank Mandiri (2009-2011). - Komisaris Utama PT Mandiri Manajemen Investasi (2009-2013). - Group Head Distribution Network I di Bank Mandiri (2011-2013). - Executive Vice President, Coordinator Consumer Finance (2013). - Direktur Micro and Retail Banking Bank Mandiri (2013-2015). - Direktur Micro and Business Banking Bank Mandiri (2015). - Direktur Consumer Banking Bank Mandiri (2015-2016).	Pengalaman Kerja	- Staf Profesional di PT Bank Bumi Daya (1989-1998). - Group Head Credit Operation and Control Credit Administration di Bank Mandiri (1998-1999). - Group Head Credit Operation and Control Loan Operations Development di Bank Mandiri (2000). - Department Head, Loan Disbursement di Bank Mandiri (2001-2005). - Department Head, Jakarta Disbursement dan Dept. Head Loan Collection I di Bank Mandiri (2006). - Group Head Credit Recovery II di Bank Mandiri (2006-2008). - Anggota Dewan Komisaris di Investama Mandiri (2007-2009). - Group Head Micro Business Development di Bank Mandiri (2008-2013). - Anggota Dewan Komisaris di Bank Syariah Mandiri (2008-2013). - Senior Executive Vice President, Consumer Finance di Bank Mandiri (2013-2015). - Senior Executive Vice President, Wholesale Risk di Bank Mandiri (2015). - Direktur Micro Banking Bank Mandiri (2015-2016).
Diangkat sebagai Direktur Distributions Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 02 April 2013 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 19 tanggal 28 Agustus 2013.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Direktur Retail Banking Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 46 tanggal 29 September 2015.
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap	Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
418.000 saham (0,0008957%)	Kepemilikan Saham BMRI	925.000 saham (0,0019821%)
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2018 (periode pertama)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)



Ahmad Siddik Badruddin
(Direktur Risk Management and Compliance)



Kartini Sally
(Direktur Kelembagaan)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Bandung pada tahun 1965, usia 52 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Jakarta pada tahun 1965, usia 52 tahun per Desember 2017.
- Sarjana Teknik Kimia pada tahun 1988; - Master of Business Administration di bidang sistem informasi manajemen pada tahun 1990, keduanya diperoleh dari University of Texas, Austin, USA.	Riwayat Pendidikan	- Sarjana Kedokteran Gigi dari Universitas Indonesia pada tahun 1988; - Magister "Wijaiyita Management" dari IPPM Jakarta pada tahun 1990; - Magister Management dari Universitas Jayabaya, Jakarta pada tahun 1998.
Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2015 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2017 yang diadakan oleh BARa Risk Forum.	Sertifikasi	Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2015 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2017 yang diadakan oleh BARa Risk Forum.
	Riwayat Jabatan	
- Management Associate di Citibank (1990-1995). - Regional Risk Officer of Global Consumer Bank (AVP) di Citibank, Singapura (1995-1997). - Retail Bank Risk Director of Global Consumer Bank (VP) di Citibank, Jakarta (1997-1998). - Head of Risk Management di ABN AMRO Bank, Hong Kong (1999-2001). - Country Risk Director di Citibank (2001-2004). - Country Risk Director and Deputy Country Risk Director di Citibank, Jerman (2004-2008). - Regional Senior Credit Officer for Central & Eastern Europe and Middle East Africa Region di Citibank, London (2008-2011). - Global Unsecured Product Risk Management di Citibank, New York (2011-2014). - Senior Executive Vice President, Retail Chief Risk Officer BankMandiri (2014-2015).	Pengalaman Kerja	- Loan Officer Corporate Banking di Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim) (1990-1997). - Kepala Seksi Corporate Banking di Bank Exim (1997-1999). - Senior Relationship Manager Corporate Banking di Bank Mandiri (1999-2002). - Department Head, Corporate Banking di Bank Mandiri (2003-2006). - Pemegang Kewenangan Pemutus Kredit Segmen Commercial and Business Banking Bank Mandiri (Februari 2006 - September 2006). - Group Head Commercial Risk di Bank Mandiri (2006-2012). - Group Head Corporate Banking di Bank Mandiri (2012-2015). - Anggota Dewan Komisaris di Mandiri Sekuritas (2012-2015).
Diangkat sebagai Direktur Risk Management and Compliance Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 117 tanggal 30 Juni 2015.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Direktur Kelembagaan Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 35 tanggal 15 Juni 2015.
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap	Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.
Beliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
996.600 saham (0,0021356%)	Kepemilikan Saham BMRI	360.000 saham (0,0007714%)
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2020 (periode pertama)

**Rico Usthavia Frans**

(Direktur Digital Banking and Technology)

Darmawan Junaedi

(Direktur Treasury)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Jakarta.
Lahir di Kebumen pada tahun 1970, usia 47 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Palembang pada tahun 1966, usia 51 tahun per Desember 2017.
Sarjana Teknik Elektro dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1992.	Riwayat Pendidikan	Sarjana Hukum dari Universitas Sriwijaya, Palembang pada tahun 1990.
Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2016 yang diadakan oleh Badan Sertifikasi Manajemen Risiko.	Sertifikasi	Memperoleh Sertifikasi Intermediate Treasury Dealer pada tahun 2009 dan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2017 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan.
	Riwayat Jabatan	
- Field Manager di Schlumberger (1993-1995). - Management Associate di Citibank NA (1995-1997). - e-Trade Head Asset Based Finance Head di Citibank NA (1997-2001). - e-Business Head di Citibank NA (2001-2006). - Group Head Electronic Banking di Citibank NA (2006-2010). - Group Head Electronic Banking Bank Mandiri (2010-2013). - Senior Executive Vice President, Transaction Banking Bank Mandiri (2013-2015).	Pengalaman Kerja	- Tata Usaha Kantor Pusat di PT Bank Bumi Daya (Persero) (1992-1994). - Credit Recovery Officer di PT Bank Bumi Daya (Persero) (1994-1996). - Profesional Staff Urusan Pengawasan Intern di PT Bank Bumi Daya (Persero) (1996-1997). - Profesional Staff Urusan Treasury di PT Bank Bumi Daya (Persero) (1997-1999). - Treasury Manager of Cayman Islands Branch di Bank Mandiri (1999-2005). - Senior Manager – Professional Staff of Treasury Marketing I, Treasury Group di Bank Mandiri (2005-2007). - Assistant Vice President – Chief Dealer of Marketing II, Treasury Group di Bank Mandiri (2007-2009). - Vice President – Department Head of Marketing West, Treasury Group di Bank Mandiri (2009-2011). - Vice President -Department Head of Banking Book Management, Treasury Group di Bank Mandiri (2011-2012). - Senior Vice President - Deputy Group Head of Treasury (Pejabat Eksekutif di bidang Funding and Lending) di Bank Mandiri (2012-2015). - Senior Vice President -Regional CEO Bali dan Nusa Tenggara (Pejabat Eksekutif di bidang Funding and Lending) di Bank Mandiri (2015-2016). - Senior Vice President -Group Head of Treasury (Pejabat Eksekutif di bidang Funding and Lending) di Bank Mandiri (Januari-Mei 2016). - Direktur Keuangan dan sekaligus sebagai Komisaris Utama di PT Semen Kupang Indonesia (2016- Agustus 2017). - Pelaksana Tugas Direktur Utama PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (Mei 2017- Agustus 2017).
Diangkat sebagai Direktur Digital Banking and Technology Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS Tahunan tanggal 21 Maret 2016 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor No. 45 tanggal 29 Juli 2016.	Dasar Hukum Pengangkatan	Diangkat sebagai Direktur Treasury Bank Mandiri untuk pertama kalinya pada RUPS luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Luar Biasa No. 25 tanggal 23 Januari 2018.
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap	Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.	Hubungan Afiliasi	Beliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.
-	Kepemilikan Saham BMRI	-
Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2021 (periode pertama)	Periode Menjabat	Sampai dengan penutupan RUPS Tahunan 2022 (periode pertama)



Pahala N. Mansury

(Direktur Finance and Treasury) *

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Jakarta.	Domisili
Lahir di Bogor pada tahun 1971, usia 46 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
- Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi dari Universitas Indonesia pada tahun 1994; - Master of Business Administration di bidang Finance dari Stern School of Business, New York University, AS pada tahun 1999; - CFA Charter holder dari CFA Institute sejak tahun 2003.	Riwayat Pendidikan
Memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5 pada tahun 2011 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan serta telah mengikuti Program Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko pada tahun 2015 yang diadakan oleh BARA Risk Forum. Beliau juga telah memperoleh sertifikasi Treasury Dealer dengan kualifikasi Level Advance pada tahun 2017.	Sertifikasi
	Riwayat Jabatan
- Financial Advisory Services di PwC (1994). - Konsultan Change Management di Anderson Consulting Indonseia (1994-1997). - Senior Consultant di Booz Allen Hamilton (1999-2000). - Project Leader di The Boston Consulting Group (2002-2003). - Senior Vice President. Economic and Financial Research Bank Mandiri (2003-2005). - Senior Vice President. Accounting merangkap SVP Change Management Office Bank Mandiri (2005). - Senior Vice President. Corporate Development Bank Mandiri (2005-2006). - EVP Coordinator Finance and Strategy Bank Mandiri (2006-2010). - Direktur Finance and Strategy (2010-2015). - Direktur Treasury and Markets (2015-2016).	Pengalaman Kerja
Diangkat pertama kali sebagai Direktur Finance and Treasury Bank Mandiri pada tahun 2010 berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 36 tanggal 31 Mei 2010. Kemudian diangkat kembali berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat RUPS Tahunan Nomor 13 tanggal 14 April 2015.	Dasar Hukum Pengangkatan
Tidak memiliki rangkap jabatan di perusahaan maupun lembaga lain.	Jabatan Rangkap
Tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan anggota Direksi lainnya, anggota Dewan Komisaris maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama	Hubungan Afiliasi
-	Kepemilikan Saham BMRI
*)16 Maret 2015 (periode kedua) sampai dengan 12 April 2017	Periode Menjabat

Pejabat Eksekutif

Senior Executive Vice President



Riyani T. Bondan

(Senior Executive Vice President/SEVP Retail Risk)



Agus Dwi Handaya

(Senior Executive Vice President/SEVP Corporate Transformation and Finance)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan	Warga Negara Indonesia.
Jakarta.	Domisili	Tangerang.
Lahir di Jakarta pada tahun 1961, usia 56 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia	Lahir di Medan pada tahun 1970, usia 47 tahun per Desember 2017.
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Keahlian Tanah dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1984 dan gelar Pasca Sarjana di bidang <i>General Management</i> dari University of Illinois, Urbana-Champaign, Amerika Serikat pada tahun 1994.	Riwayat Pendidikan	Memperoleh gelar Sarjana di bidang Ekonomi/Akutansi dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 1995 dan gelar pasca sarjana di bidang Finance dari Nanyang Technological University pada tahun 2012.
Bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai <i>Group Head of Corporate and Commercial Credit Division</i> dan sebelum menempati posisi saat ini, beliau menjabat sebagai <i>Executive Vice President/EVP Coordinator Internal Audit</i> sejak tahun 2008.	Pengalaman Kerja	Bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai Pegawai Pimpinan Kredit Usaha Menengah dan Perkebunan Cabang Medan Balai Kota dan sebelum menempati posisi saat ini, beliau menjabat sebagai <i>Head of Office of The CEO</i> sejak tahun 2016.
Sejak 2015 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Retail Risk</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/093/2015 tanggal 26 Maret 2015.	Dasar Hukum Pengangkatan	Sejak 2017 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Corporate Transformation</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/066/2017 tanggal 21 Maret 2017.



Mustaslimah

(Senior Executive Vice President/SEVP Internal Audit)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Depok.	Domisili
Lahir di Kab. Temanggung, Jawa tengah pada tahun 1965, usia 52 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Teknik Industri Pertanian dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988.	Riwayat Pendidikan
Bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai <i>Senior Officer Support Function</i> dan sebelum menempati posisi saat ini, beliau menjabat sebagai <i>Group Head of Human Capital and Services</i> sejak tahun 2014.	Pengalaman Kerja
Sejak 2015 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Internal Audit</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/095/2015 tanggal 26 Maret 2015.	Dasar Hukum Pengangkatan



Joseph Georgino Godong

(Senior Executive Vice President/SEVP Chief Technology Officer)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Tangerang.	Domisili
Lahir di Jakarta pada tahun 1961, usia 56 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Teknik Elektro dari Universitas Trisakti pada tahun 1986.	Riwayat Pendidikan
Beliau bergabung di Bank Mandiri pada akhir tahun 2014 dan ditunjuk sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Information and Technology</i> .	Pengalaman Kerja
Sejak 2014 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Information and Technology</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/296/2014 tanggal 29 Oktober 2014.	Dasar Hukum Pengangkatan



Kepas A. Manurung

(Senior Executive Vice President/SEVP Wholesale Risk)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Bekasi.	Domisili
Lahir di Medan pada tahun 1961, usia 56 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Agronomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1984 dan gelar pasca sarjana di bidang Marketing dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1997.	Riwayat Pendidikan
Bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai <i>Credit Risk Manager Retail</i> dan sebelum menempati posisi saat ini, beliau menjabat sebagai <i>Group Head of Corporate Risk</i> sejak tahun 2013.	Pengalaman Kerja
Sejak 2015 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Wholesale Risk</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/094/2015 tanggal 26 Maret 2015.	Dasar Hukum Pengangkatan



Sanjay N. Bharwani

(Senior Executive Vice President/SEVP Human Capital)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Jakarta.	Domisili
Lahir di Jakarta pada tahun 1969, usia 48 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Teknologi dan Bisnis dari University of Australia - Victoria pada tahun 1993.	Riwayat Pendidikan
Beliau bergabung di Bank Mandiri tahun 2008 sebagai <i>Group Head of Human Capital Strategy and Policies</i> .	Pengalaman Kerja
Sejak 2015 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Human Capital</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/206/2014 tanggal 18 Agustus 2014.	Dasar Hukum Pengangkatan



Agus Sudiarto

(Senior Executive Vice President/SEVP Special Asset Management)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Jakarta.	Domisili
Lahir di Jakarta pada tahun 1964, usia 53 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Hukum dari Universitas Indonesia pada tahun 1988 dan gelar pasca sarjana di bidang Manajemen Risiko dari Universitas Indonesia pada tahun 2004.	Riwayat Pendidikan
Bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai <i>Credit Restructuring Unit Officer</i> dan sebelum menempati posisi saat ini, beliau menjabat sebagai <i>Group Head of Special Asset Management</i> sejak tahun 2010.	Pengalaman Kerja
Sejak 2017 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Special Asset Management</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/082/2017 tanggal 10 April 2017.	Dasar Hukum Pengangkatan



Alexandra Askandar

(Senior Executive Vice President/SEVP Corporate Banking)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Jakarta.	Domisili
Lahir di Medan pada tahun 1972, usia 45 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Ekonomi dari Universitas Indonesia pada tahun 1995 dan gelar pasca sarjana di bidang <i>Finance</i> dari Boston University – Massachusetts USA pada tahun 1999.	Riwayat Pendidikan
Bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai <i>Account Manager – Loan Work Out Division</i> dan sebelum menempati posisi saat ini, beliau menjabat sebagai <i>Group Head of Syndication, Oil and Gas</i> sejak tahun 2015.	Pengalaman Kerja
Sejak 2016 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Corporate Banking</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/138/2016 tanggal 11 April 2016.	Dasar Hukum Pengangkatan



Riduan

(Senior Executive Vice President/SEVP Commercial Banking)

Warga Negara Indonesia.	Kewarganegaraan
Bekasi.	Domisili
Lahir di Palembang pada tahun 1970, usia 47 tahun per Desember 2017.	Tempat dan Tanggal Lahir/Usia
Memperoleh gelar Sarjana di bidang Ekonomi Akuntansi dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1995 dan gelar pasca sarjana di bidang Manajemen dari Universitas Sriwijaya pada tahun 2007.	Riwayat Pendidikan
Bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai <i>Middle Auditor</i> dan sebelum menempati posisi saat ini, beliau menjabat sebagai Regional CEO II/Sumatera 2 sejak tahun 2016.	Pengalaman Kerja
Sejak 2017 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Commercial Banking</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/067/2017 tanggal 21 Maret 2017.	Dasar Hukum Pengangkatan

Group Head

Nama	Jabatan
Special Asset Management	
M. ISWAHYUDI	GROUP HEAD SPECIAL ASSET MANAGEMENT I
J.F. HASUDUNGAN	GROUP HEAD SPECIAL ASSET MANAGEMENT II
ASRIL AZIZ	GROUP HEAD SPECIAL ASSET MANAGEMENT III
M. ARIFIN FIRDAUS	GROUP HEAD WHOLESALE CREDIT LITIGATION
HIKMAT NAZAR SOEBANDI	EXECUTIVE LEGAL LITIGATION
Wholesale Risk	
TIWUL WIDYASTUTI	GROUP HEAD CORPORATE RISK
TITIEK SETIYOWATI	GROUP HEAD COMMERCIAL RISK 1
KARYA PRASETYA BUDI	GROUP HEAD COMMERCIAL RISK 2
DIYANTINI SOESILOWATI	HEAD OF WHOLESALE RISK SOLUTION
Retail Risk	
UPIK TRISDA LEAWATI	GROUP HEAD RETAIL PRODUCT DELIVERY AND FRAUD RISK
WIWEKO PROBOJAKTI	GROUP HEAD CONSUMER CREDIT RISK AND ANALYTICS
NURY SRIANDAJANI	GROUP HEAD RETAIL COLLECTION AND RECOVERY
MUHAMMAD IQBAL	GROUP HEAD SME AND MICRO RISK
Corporate Banking	
YUSAK LABANTA SUDENA SILALAH	GROUP HEAD CORPORATE BANKING 1
DIKDIK YUSTANDI	GROUP HEAD CORPORATE BANKING 2
ELISABETH R. T. SIAHAAN	GROUP HEAD CORPORATE BANKING 3
FAIZ FIRDAUSI	GROUP HEAD CORPORATE BANKING 4
SUSANA INDAH K. INDRIATI	GROUP HEAD CORPORATE BANKING 5
WONO BUDI TJAHYONO	GROUP HEAD CORPORATE BANKING 6
YESIKA LIANA	COPORATE BANKING SOLUTION
SUCIPTO PRAYITNO	GROUP HEAD COMMERCIAL BANKING 1
SUTEKAT	GROUP HEAD COMMERCIAL BANKING 2
ZAIDAN NOVARI	GROUP HEAD COMMERCIAL BANKING 3
FRANS GUNAWAN L.	GROUP HEAD COMMERCIAL BANKING 4
POLTAK SIMANULLANG	GROUP HEAD COMMERCIAL BANKING 5
ZAINAL ALAM DALIMUNTHE	GROUP HEAD COMMERCIAL BANKING 6
MINDHA ERDISMINA	SENIOR OPERATIONAL RISK HEAD WHOLESALE
SULAEMAN	EXECUTIVE BUSINESS OFFICER-B CORPORATE
NITA PRIHUTAMININGRUM	EXECUTIVE BUSSINESS OFFICER-B CORPORATE
JACOB JOHANIS MAITIMU	EXECUTIVE RELATIONSHIP OFFICER CORPORATE
DIDIK YUDIANTO	EXECUTIVE RELATIONSHIP OFFICER COMMERCIAL
NUR SUSILO WIBOWO	EXECUTIVE BUSINESS OFFICER-B COMMERCIAL

Nama	Jabatan
TOTOK PRIYAMBODO	EXECUTIVE BUSINESS OFFICER-B COMMERCIAL
Kelembagaan	
DENY EDWARD YUSAR	GROUP HEAD GOVERNMENT AND INSTITUTIONAL 1
TEDDY YUNIRMAN DANAS	GROUP HEAD GOVERNMENT AND INSTITUTIONAL 2
NILA MAYTA DWI RIHANDJANI	HEAD OF GOVERNMENT PROGRAM
DADANG RAMADHAN P.	EXECUTIVE RELATIONSHIP OFFICER GOVERNMENT AND INSTITUTIONAL
DIANA HADY	EXECUTIVE RELATIONSHIP OFFICER GOVERNMENT AND INSTITUTIONAL
RAHMAT BROTO TRIAJI	HEAD OF GOVERNMENT PROJECT
TRI PRASETIO	HEAD OF GOVERNMENT PROJECT
Treasury	
FERRY MUHAMMAD ROBBANI	GROUP HEAD INTERNATIONAL BANKING AND FINANCIAL INSTITUTIONS
FARIDA THAMRIN	GROUP HEAD TREASURY
ABU SANTOSA SUDRADJAT	DEPUTY GROUP HEAD TREASURY
PANTRO PANDER SILITONGA	GROUP HEAD STRATEGIC INVESTMENT AND SUBSIDIARIES MANAGEMENT
ANTON HERMANTO GUNAWAN	GROUP HEAD OFFICE OF CHIEF ECONOMIST
LUGIYEM	GROUP HEAD TRANSACTION BANKING WHOLESALE SALES
Retail Banking	
Yoesman Sugianto	GROUP HEAD STRATEGIC MARKETING COMMUNICATION
TRILAKSITO SINGGIH HUDANENDRA	GROUP HEAD CONSUMER DEPOSITS
VIRA WIDIYASARI	GROUP HEAD CREDIT CARDS
HARRY GALE	GROUP HEAD CONSUMER LOANS
WAWAN SETIAWAN	GROUP HEAD MICRO BANKING
ANTON HERDIANTO	GROUP HEAD SME BANKING
MARDIANA	SENIOR OPERATIONAL RISK HEAD RETAIL
RUSLINA S.S.H. BUTARBUTAR	EXECUTIVE BUSINESS OFFICER-B
M. SIGIT PAMBUDI	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - A
TATANG TABRONI	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - A
MARTINUS AMRIH UTOMO	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - B
PANDU WIGUNO	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - B
SAM MALEE	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - B
NUR HIDAYAT UDIN	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - B
FARID MA'RUF	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - B
GOETOMO	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - B
DANIS SUBYANTORO	EXECUTIVE CREDIT OFFICER - B
Distributions	
H. R. PARLINDUNGAN HUTAHAEAN	REGIONAL CEO I/SUMATERA 1
ARIBOWO	REGIONAL CEO II/SUMATERA 2

Nama	Jabatan
AQUARIUS RUDIANTO	REGIONAL CEO III/JAKARTA 1
JASMIN	REGIONAL CEO IV/JAKARTA 2
TEUKU ALI USMAN	REGIONAL CEO V/JAKARTA 3
IMAN GUNAWAN	REGIONAL CEO VI/JAWA 1
MAQIN UDDIN NORHADI	REGIONAL CEO VII/JAWA 2
AGUS HARYOTO WIDODO	REGIONAL CEO VIII/JAWA 3
ANTON ZULKARNAIN	REGIONAL CEO IX/KALIMANTAN
HERRY RUKMANA	REGIONAL CEO X/SULAWESI DAN MALUKU
R. ERWAN DJOKO	REGIONAL CEO XI/BALI DAN NUSA TENGGARA
TITO IRIANTO SUTARYO	REGIONAL CEO XII/PAPUA
MYLAND *	GROUP HEAD DISTRIBUTION STRATEGY
ELINA WIRJAKUSUMA	GROUP HEAD WEALTH MANAGEMENT
ANGGA ERLANGGA HANAFIE	GROUP HEAD TRANSACTION BANKING SME SALES
THOMAS WAHYUDI	GROUP HEAD TRANSACTION BANKING RETAIL SALES
TINA SETIAWATI SENTOSO	SENIOR OPERATIONAL RISK HEAD DISTRIBUTION
Operations	
MARTONO	GROUP HEAD CREDIT OPERATIONS
SATRIA	GROUP HEAD CASH AND TRADE OPERATIONS
BOYKE YURISTA AT T. M	GROUP HEAD ELECTRONIC CHANNEL OPERATIONS
HARYANTO	GROUP HEAD STRATEGIC PROCUREMENT
O. C. HARRY PUDJIATMOKO	GROUP HEAD CORPORATE REAL ESTATE
LILA NOYA	GROUP HEAD CUSTOMER CARE
LISTON SIMANJUNTAK	GROUP HEAD RETAIL CREDIT CENTER
WAWANDRIJO PRIWARDONO	HEAD OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT
DENI HENDRA PERMANA	SENIOR OPERATIONAL RISK HEAD IT, DIGITAL BANKING & OPERATIONS
Digital Banking and Technology	
PAULUS ADINATA WIDIA	GROUP HEAD TRANSACTION BANKING WHOLESALE PRODUCT
CONSTANTINUS GUNTUR TRI YUDHianto	GROUP HEAD DIGITAL BANKING AND FINANCIAL INCLUSION
MOHAMMAD GUNTUR	GROUP HEAD ENTERPRISE DATA MANAGEMENT
ALOYSIUS JOHANNES	GROUP HEAD IT STRATEGY AND ARCHITECTURE
RIZA ZULKIFLI	GROUP HEAD IT INFRASTRUCTURE
DANIEL SETIAWAN SUBIANTO	GROUP HEAD IT APPLICATION DEVELOPMENT

Nama	Jabatan
TOTO PRASETIO	GROUP HEAD IT APPLICATION SUPPORT
Risk Management and Compliant	
ITA TETRALASTWATI	GROUP HEAD MARKET RISK
ADI SURYA DJOKO	GROUP HEAD OPERATIONAL RISK
SETIYO WIBOWO	GROUP HEAD CREDIT PORTFOLIO RISK
EMAN SUHERMAN	GROUP HEAD LEGAL
CHRISNA PRANOTO	GROUP HEAD COMPLIANCE
AGUS RETMONO	GROUP HEAD POLICY AND PROCEDURE
LILI YUNIARTI	GROUP HEAD CREDIT CONTROL AND SUPERVISION
Corporate Transformation and Finance	
ELMAMBER PETAMU SINAGA	GROUP HEAD STRATEGY AND PERFORMANCE MANAGEMENT
NOVITA WIDYA ANGGRAINI	GROUP HEAD ACCOUNTING
=	HEAD OF INVESTOR RELATIONS**
MINETTE RIVELINA	HEAD OF OFFICE OF THE CEO
RUSTAM SOFYAN SIRAIT	HEAD OF PROJECT BUSINESS TRANSFORMATION
MUHAMAD SUDRAJAT	HEAD OF PROJECT CORPORATE DEVELOPMENT
WILLIEM RUDY	HEAD OF PROJECT DECISION ENGINE
JUGIE SUGIARTO	HEAD OF PROJECT BUSINESS PROCESS REENGINEERING COLLECTION
ENDRO SIDIK SWASONO	HEAD OF PROJECT
WINARSIH BUDIRIANI	HEAD OF IMPROVEMENT PROJECT 1
Internal Audit	
BABAN SUDARMAN	CHIEF AUDITOR WHOLESALE & CORPORATE CENTER
JULISER SIGALINGGING	CHIEF AUDITOR RETAIL AUDIT
RASYID DARAJAT	CHIEF AUDITOR IT AUDIT
Human Capital	
ANITA WIDJAJA	GROUP HEAD HUMAN CAPITAL TALENT, ORGANISATION & PERFORMANCE
PUTU DEWI PRASTHIANI	GROUP HEAD HUMAN CAPITAL SERVICES
I AMINARTI WIDIATI	GROUP HEAD HUMAN CAPITAL ENGAGEMENT
MASWAR PURNAMA	GROUP HEAD MANDIRI UNIVERSITY
ROSMA HANDAYANI	SENIOR HUMAN CAPITAL BUSINESS PARTNER HEAD SUPPORT
EMMY NURHAYATI	SENIOR HUMAN CAPITAL BUSINESS PARTNER HEAD WHOLESALE BANKING
NILA TURISA RIYANTI	SENIOR HUMAN CAPITAL BUSINESS PARTNER HEAD RETAIL BANKING
Non Direktorat	
ROHAN HAFAS	GROUP HEAD CORPORATE SECRETARY

* Per Januari 2018 posisi Group Head Distribution Strategy lowong

** Jabatan lowong selama tahun 2017

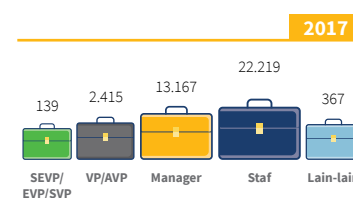
Profil dan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Jumlah Pegawai untuk Berdasarkan Level Organisasi

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Level Organisasi

(dalam satuan orang)

Level Organisasi	2017			2016		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
Senior Executive Vice President (SEVP); Executive Vice President (EVP); Senior Vice President (SVP)	110	29	139	93	19	112
Vice President (VP); Assistant Vice President (AVP)	1.761	654	2.415	1.644	563	2.207
Senior Manager (SRM); Assistant Manager (AM)	6.812	6.355	13.167	6.796	6.125	12.921
Pelaksana	9.425	12.794	22.219	9.901	13.414	23.315
Lain-lain	366	1	367	384	1	385
Jumlah			38.307			38.940

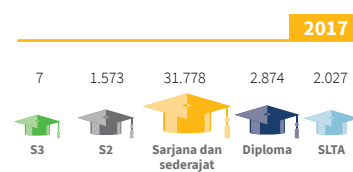


Jumlah Pegawai untuk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

(dalam satuan orang)

Tingkat Pendidikan	2017			2016		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
S3	5	2	7	5	2	7
S2	1.105	468	1.573	1.118	456	1.574
Sarjana dan sederajat	14.733	17.045	31.778	14.834	17.165	31.999
Diploma	997	1.877	2.874	1.079	1.986	3.065
SLTA	1.586	441	2.027	1.727	513	2.240
Lainnya	48	-	48	55	-	55
Jumlah			38.307			38.940

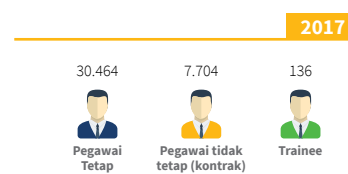


Jumlah Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian

(dalam satuan orang)

Status Kepegawaian	2017			2016		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
Pegawai Tetap	15.188	15.276	30.464	14.890	15.134	30.024
Pegawai tidak tetap (kontrak)	3.233	4.474	7.704	3.819	4.875	8.694
Trainee	53	83	136	109	113	222
Jumlah			38.307			38.940

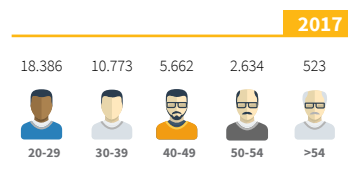


Jumlah Pegawai Berdasarkan Rentang Usia

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Rentang Usia

(dalam satuan orang)

Rentang Usia	2017			2016		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
20-29	7.649	11.066	18.715	8.349	12.133	20.482
30-39	5.063	5.710	10.773	4.450	4.939	9.389
40-49	3.415	2.247	5.662	3.694	2.282	5.976
50-54	1.934	700	2.634	1.938	641	2.579
>54	413	110	523	387	127	514
Jumlah			38.307			38.940

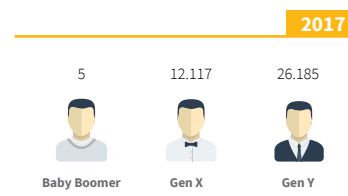


Jumlah Pegawai Berdasarkan Generasi

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Generasi

(dalam satuan orang)

Generasi	2017			2016		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
Baby Boomer (Lahir < tahun 1960)	5	-	5	45	11	56
Gen X (Lahir tahun 1961 - 1980)	7.277	4.840	12.117	7.762	5.118	12.880
Gen Y (Lahir tahun 1981 - 2000)	11.192	14.993	26.185	11.011	14.993	26.004
Jumlah			38.307			38.940

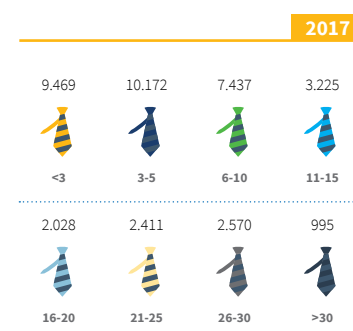


Jumlah Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

(dalam satuan orang)

Masa Kerja	2017			2016		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
<3	4.083	5.386	9.469	4.846	5.922	10.768
3-5	4.532	5.640	10.172	4.639	6.389	11.028
6-10	3.475	3.962	7.437	2.695	2.887	5.582
11-15	1.295	1.930	3.225	1.142	1.893	3.035
16-20	1.058	970	2.028	1.641	1.320	2.961
21-25	1.528	883	2.411	1.536	661	2.197
26-30	1.790	780	2.570	1.420	692	2.112
>30	713	282	995	899	358	1.257
Jumlah			38.307			38.940

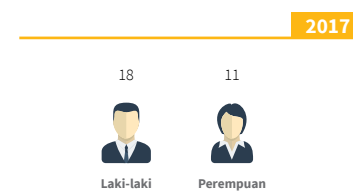


Jumlah Kriya Mandiri Penyandang Difabel

Tabel Jumlah Kriya Mandiri Penyandang Difabel*)

(dalam satuan orang)

Keterangan	Tahun		Perubahan (%)
	2017	2016	
Laki-laki	18	21	(14%)
Perempuan	11	9	22%
Jumlah	29	30	(3%)



*) Program Kriya Mandiri adalah program belajar bekerja terpadu (magang) di Bank Mandiri

Pengembangan Kompetensi Karyawan

Kebijakan

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan mengacu kepada kerangka pelatihan dan pengembangan yang mencakup seluruh aspek dan metode pengembangan bagi seluruh Sumber Daya Manusia, dengan mengedepankan adanya kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai Bank Mandiri. Pelatihan dan Pengembangan mencakup pengenalan organisasi, visi dan misi, budaya kerja perusahaan, kompetensi teknis yang diperlukan, serta kemampuan memimpin. Kerangka pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi *Human Capital*.

Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Level Jabatan

Wujud dari komitmen Bank Mandiri dalam memberikan kesempatan yang sama bagi para pegawainya dalam hal pengembangan kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Level Jabatan Tahun 2017

No.	Level Jabatan	Jenis Pelatihan	Program Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Jumlah Peserta
1.	Direksi	<i>Publik</i>	<i>Leadership</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi dalam hal <i>marketing</i> , manajemen risiko, dan sebagainya.	12
		<i>TOTAL</i>			12
2.	SEVP/EVP/SVP	<i>Inhouse</i>	<i>Information Technology</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	12
			<i>Credit</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang kredit.	51
			<i>Operations</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	65
			<i>Management</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	23
			<i>General</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal <i>marketing</i> , manajemen risiko, dan sebagainya.	74
			<i>Finance and Accounting</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	15
		<i>Publik</i>	<i>Information Technology</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	1
			<i>Operations</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	3
			<i>Management</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	2
			<i>General</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal <i>marketing</i> , manajemen risiko, dan sebagainya.	5
			<i>Finance and Accounting</i>	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	2
		<i>TOTAL</i>			253

No.	Level Jabatan	Jenis Pelatihan	Program Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Jumlah Peserta
3.	VP - AVP	Inhouse	Information Technology	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	172
			Credit	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang kredit.	807
			Operations	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	1.859
			Management	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	1.234
			General	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal marketing, manajemen risiko, dan sebagainya.	1.836
			Finance and Accounting	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	429
		Publik	Information Technology	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	21
			Credit	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	7
			Operations	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	28
			Management	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal marketing, manajemen risiko, dan sebagainya.	24
			General	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	20
			Finance and Accounting	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	26
		TOTAL			6.463
4.	SRM - AM	Inhouse	Information Technology	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	291
			Credit	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang kredit.	3.028
			Operations	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	5.999
			Management	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	3.451
			General	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal marketing, manajemen risiko, dan sebagainya.	5.511
			Finance and Accounting	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	2.184
		Publik	Information Technology	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	32
			Operations	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	37
			Management	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	13
			General	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal marketing, manajemen risiko, dan sebagainya.	45
			Finance and Accounting	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	57
		TOTAL			20.648

No.	Level Jabatan	Jenis Pelatihan	Program Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Jumlah Peserta
5.	Pelaksana	Inhouse	Information Technology	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	167
			Credit	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang kredit.	1.287
			Operations	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	5.202
			Management	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	642
			General	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal marketing, manajemen risiko, dan sebagainya.	5.270
			Finance and Accounting	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	2.130
		Publik	Information Technology	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Teknologi Informasi.	22
			Operations	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	32
			Management	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai terkait kegiatan manajemen Perseroan.	5
			General	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal marketing, manajemen risiko, dan sebagainya.	35
			Finance and Accounting	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang Keuangan dan akuntansi.	33
		TOTAL			14.827
6.	Lainnya	Inhouse	Credit	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai di bidang kredit.	1
			Operations	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan.	1
			General	Untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi pegawai dalam hal marketing, manajemen risiko, dan sebagainya	4
		TOTAL			6
		GRAND TOTAL			42.207

Tabel Jumlah Hari Training

Total Pegawai	Jumlah hari Training	Hari Training / Pegawai	Total Peserta Training	Total Pegawai yang Training
38.307	237.860	6,22	245.769	35.170



Tabel Program Pengembangan Kepemimpinan

Program Pengembangan Kepemimpinan	2017		2016	
	Jumlah Batch	Jumlah Peserta	Jumlah Batch	Jumlah Peserta
Program Officer Development Program (ODP)	12	281	20	529
Program Staff Development Program (SDP)	25	710	30	1,280
Program S2 Bank	1	18	1	5
Program Middle Management Development Program (MDP)	2	60	2	60
Program Great Development Program (GDP)	-	-	1	27
Program Training SESPIBANK	2	6	1	3
Program Training Executive	1	12	-	-

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa terdapat penurunan jumlah peserta maupun jumlah *batch* pada beberapa program pengembangan kepemimpinan yang telah dilaksanakan oleh Perseroan sepanjang tahun 2017, penurunan terjadi diantaranya pada program ODP, SDP maupun GDP. Penurunan tersebut disebabkan oleh karena Perseroan menilai bahwa jumlah pegawai yang disaring melalui program tersebut telah mencukupi kebutuhan Perseroan. Sedangkan beberapa program kepemimpinan lainnya seperti Program S2 Bank, Program Training SESPIBANK maupun Program Training Executive jumlah nya meningkat secara signifikan dikarenakan kebutuhan organisasi sesuai dengan yang tertuang di dalam *corplan* tahun 2017.

Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi pegawai Bank Mandiri merupakan salah satu strategi manajemen, dimana hal tersebut menjadi target manajemen berupa *coverage development* pegawai Bank Mandiri. Pengembangan kompetensi ditujukan untuk pegawai di seluruh level, baik unit bisnis maupun *supporting*. Selanjutnya hal tersebut dicascade kepada setiap unit kerja menjadi salah satu *Key Performance Indicator* (KPI) berupa *talent development* serta *attendance rate training*.

Selain *classroom training* dan *experiential learning*, Bank Mandiri juga menyediakan fasilitas *self learning* bagi pegawai melalui tiga portal online yaitu Mandiri *i-learn*, Mandiri *i-share* dan Mandiri *i-know*. Mandiri *i-learn* memuat informasi mengenai *training e-learning* yang bisa diakses dari seluruh Indonesia, pendaftaran *training* dan *assessment tools*. Mandiri *i-share* merupakan *media social learning* sebagai sarana berbagi informasi diantara pegawai Bank Mandiri. Mandiri *i-know* memuat *system knowledge management* untuk mengelola pengetahuan dan sarana kolaborasi bagi pegawai Bank Mandiri.

Bank Mandiri melakukan evaluasi atas program *training* yang telah dijalankan sebagai bahan masukan untuk pengembangan modul serta rencana pengembangan pegawai selanjutnya. Evaluasi ini terbagi menjadi 4 level evaluasi, yaitu:

- Level 1 (L1) adalah evaluasi untuk menilai reaksi peserta terhadap penyelenggaraan *training*. Hal ini mencakup kesesuaian materi, kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi dan ketersediaan fasilitas *training*.
- Level 2 (L2) adalah evaluasi untuk menilai tingkat pemahaman peserta selama menjalani *training*. Evaluasi ini dapat berupa ujian teori ataupun praktek yang terkait dengan materi *training*.
- Level 3 (L3) adalah evaluasi untuk menilai implementasi materi *training* dan perubahan perilaku peserta *training* sebelum dan setelah *training* berlangsung. Evaluasi ini dilaksanakan min 3 bulan setelah *training* dilaksanakan. Proses penilaiannya dilakukan dengan metode *multirater* yaitu meminta penilaian/pendapat dari pegawai, atasan, rekan kerja, bawahan dari pegawai tersebut.
- Level 4 (L4) adalah evaluasi untuk menilai dampak *training* yang telah diikuti pegawai terhadap peningkatan kinerjanya. Evaluasi ini dilakukan setelah 3 bulan sejak berlangsungnya *training*.

Hasil dari evaluasi tersebut kemudian akan dikaji ulang oleh Bank Mandiri untuk melakukan perbaikan terhadap penyelenggaraan *training* baik dari segi pembaharuan materi, metode penyampaian *training*, kualitas pengajar maupun fasilitas *training*. Hasil evaluasi pelatihan dan pengembangan pegawai di Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

- Evaluasi L1 : 5,37 dari standar min 4,8 (skala 1-6). Hal ini menunjukkan bahwa para peserta menilai penyelenggaraan *training* telah dilaksanakan dengan baik.
- Evaluasi L2 : 80,82 dari standar min 75 (skala 1-100). Hal ini menunjukkan bahwa peserta telah memiliki pemahaman yang cukup terhadap materi *training* yang diikuti.
- Evaluasi L3 : 5,52 dari standar min 4,8 (skala 1-6). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku para peserta mengalami perubahan positif dengan sangat baik setelah mengikuti *training*.
- Evaluasi L4 : 24,31% dari standar min 15% (skala 1% - 100%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat dampak *training* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Biaya Pengembangan Kompetensi

Sepanjang tahun 2017, Perseroan telah merealisasikan biaya pengembangan kompetensi bagi pegawai yang tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 2,52% dibandingkan tahun 2016, hal ini sejalan dengan komitmen Perseroan untuk terus meningkatkan nilai tambah bagi para pegawai salah satunya melalui kompetensi yang dimiliki. Adapun besaran biaya pengembangan kompetensi pegawai secara total dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel Biaya Pengembangan Kompetensi Tahun 2016-2017

(dalam juta rupiah)

Biaya Pengembangan Kompetensi		Pertumbuhan	
2017	2016	dalam mata uang	dalam persen
554.232	530.831	13.401	2,52%

Tabel Biaya Pengembangan Kompetensi berdasarkan Jenis Program

(dalam juta rupiah)

Program	2017	2016	2015	2014
<i>Executive Development Program</i>	5.014	5.540	29.714	13.473
<i>Management Development Program</i>	120.216	186.541	83.625	101.337
<i>Retaining Competency Development Program</i>	27.430	44.582	37.097	40.181
<i>Change and Culture Development Program</i>	14.840	13.379	17.000	17.000
<i>Organization Capability Development Program</i>	78.150	30.433	39.000	29.500
<i>Leadership Capability Development Program</i>	21.810	2.166	18.750	36.999
<i>Pre-Retirement Program</i>	1.479	12.571	23.000	11.000
<i>Employee Engagement Activities</i>	38.007	16.133	16.350	15.000
<i>Mandatory Skill Development Program</i>	247.286	219.486	227.647	90.395
TOTAL	554.232	530.831	492.100	354.885

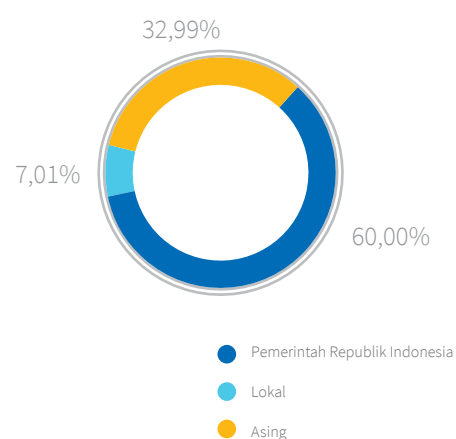
Komposisi Pemegang Saham

Komposisi kepemilikan saham Bank Mandiri untuk tahun 2017 terdiri dari Pemerintah Republik Indonesia sebagai pemegang saham utama serta kepemilikan oleh lokal dan asing, dengan perincian sebagai berikut.

Tabel Komposisi Pemegang Saham Bank Mandiri Per Desember 2017

Kepemilikan Saham	Jumlah Pemegang Saham	Jumlah Saham	Persentase Kepemilikan
NASIONAL			
Pemerintah Republik Indonesia	1	28.000.000.000	60,00%
Perorangan	12.411	390.519.122	0,84%
Karyawan	2	18.371.788	0,04%
Koperasi	4	1.807.700	0,004%
Yayasan	19	37.408.390	0,08%
Dana Pensiun	107	277.963.450	0,60%
Asuransi	83	868.603.760	1,86%
Bank	-	-	-
Perseroan Terbatas	62	562.741.499	1,21%
Reksadana	284	1.112.955.482	2,38%
Sub Total	12.973	31.270.371.191	67,01%
ASING			
Perorangan Asing	98	2.062.996	0,004%
Badan Usaha Asing	1,366	15.394.232.479	32,99%
Sub Total	1.464	15.396.295.475	32,99%
TOTAL	14.437	46.666.666.666	100,00%

Komposisi
Kepemilikan Saham
Bank Mandiri



Komposisi 20 Pemegang Saham Terbesar

Komposisi 20 pemegang saham terbesar Bank Mandiri untuk tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel Komposisi 20 Pemegang Saham Terbesar Bank Mandiri

No.	Nama Investor	Status	Jumlah Saham	Persentase Kepemilikan
1.	PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA	Negara Republik Indonesia	28.000.000.000	60,00%
2.	SSB 2IB5 S/A OAKMARK INTERNATIONAL FUND 2144615756	Badan Usaha Asing	1.314.490.700	2,82%
3.	GIC S/A GOVERNMENT OF SINGAPORE	Badan Usaha Asing	739.773.020	1,58%
4.	DJS KETENAGAKERJAAN PROGRAM JHT	Badan Usaha Lokal	500.879.212	1,07%
5.	JPMCB NA RE-OPPENHEIMER DEVELOPING MARKETS FUND	Badan Usaha Asing	485.357.000	1,04%
6.	SSB 4545 S/A LAZARD EMERGING MARKETS EQUITY PORTFO-LIO-2144610244	Badan Usaha Asing	417.274.342	0,89%
7.	PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE - REF	Badan Usaha Lokal	320.135.718	0,69%
8.	BBH BOSTON S/A VANGRD EMG MKTS STK INFD	Badan Usaha Asing	313.261.217	0,67%
9.	THE BANK OF NEW YORK MELLON DR	Badan Usaha Asing	267.157.740	0,57%
10.	JPMCB NA AIF CLT RE-STICHTING DEPOSITARY APG EME MRKT EQ POOL	Badan Usaha Asing	264.733.500	0,57%
11.	JPMCB NA RE-VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND	Badan Usaha Asing	243.582.651	0,52%
12.	CITIBANK NEW YORK S/A GOVERNMENT OF NORWAY - 2	Badan Usaha Asing	239.881.354	0,51%
13.	CITIBANK NEW YORK S/A GOVERNMENT OF NORWAY - 15	Badan Usaha Asing	222.695.900	0,48%
14.	HSBC BANK PLC S/A SAUDI ARABIAN MONETARY AUTHORITY	Badan Usaha Asing	222.049.720	0,48%
15.	GIC S/A MONETARY AUTHORITY OF SINGAPORE	Badan Usaha Asing	214.247.700	0,46%
16.	REKSA DANA SCHRODER DANA PRESTASI PLUS-908294000	Badan Usaha Lokal	211.845.072	0,45%
17.	CITIBANK NEW YORK S/A DIMENSIONAL EMERGING MARKETS VALUE FUND	Badan Usaha Asing	153.931.862	0,33%
18.	CITIBANK N.A.-BANK MANDIRI	Badan Usaha Asing	153.483.080	0,33%
19.	SSB ZM47 S/A INVESCO DEVELOPING MARKETS FUND-2144610861	Badan Usaha Asing	135.218.600	0,29%
20.	SSB OBIH S/A ISHARES MSCI EMERGING MARKETS ETF-2144609616	Badan Usaha Asing	134.938.100	0,29%

Komposisi Pemegang Saham 5% atau Lebih

Kepemilikan saham Bank Mandiri sebesar 5% atau lebih untuk tahun 2017 hanya terdiri dari satu investor yaitu Pemerintah Republik Indonesia, sebagai berikut.

Tabel Pemegang Saham 5% atau Lebih

Nama Investor	Jumlah Saham	Persentase Kepemilikan
Pemerintah Republik Indonesia	28.000.000.000	60,00%

Kelompok Pemegang Saham Masyarakat Kurang dari 5%

Komposisi pemegang saham Bank Mandiri kurang dari 5% untuk tahun 2017 adalah Kelompok pemegang saham masyarakat dengan kepemilikan saham masing-masing kurang dari 5% dimiliki oleh 14.436 (empat belas ribu empat ratus tiga puluh enam) pemegang saham yang terdiri dari institusi maupun perorangan.

Tabel Komposisi Kelompok Pemegang Saham Masyarakat Kurang dari 5%

No.	Kepemilikan Saham Publik	Jumlah Pemegang Saham	Jumlah Saham	Persentase Kepemilikan
DOMESTIK				
1.	Perorangan Indonesia	12.411	390.519.122	0,84%
2.	Karyawan	2	18.371.788	0,04%
3.	Koperasi	4	1.807.700	0,004%
4.	Yayasan	19	37.408.390	0,08%
5.	Dana Pensiun	107	277.963.450	0,60%
6.	Asuransi	83	868.603.760	1,86%
7.	Bank	-	-	-
8.	Perseroan Terbatas	62	562.741.499	1,21%
9.	Reksadana	284	1.112.955.482	2,38%
Sub Total		12.972	3.270.371.191	7,01%
INTERNATIONAL				
1.	Retail	98	2.062.996	0,00%
2.	Institutional	1,366	15.394.232.479	32,99%
Sub Total		1.464	15.396.295.475	32,99%
TOTAL		14.436	18.666.666.666	40,00%

Kepemilikan Saham Dewan Komisaris dan Direksi

Berikut adalah kepemilikan saham Bank Mandiri oleh Dewan Komisaris dan Direksi untuk tahun 2017

Tabel Kepemilikan Saham Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri

No.	Nama	Periode	Jabatan	Jumlah Saham	Persentase Kepemilikan
DEWAN KOMISARIS					
1.	Wimboh Santoso	16 Februari 2016 - 21 Agustus 2017	Komisaris Utama	0	0
2.	Hartadi Agus Sarwono	15 November 2017 - saat ini	Komisaris Utama/ Komisaris Independen	0	0
3.	Imam Apriyanto Putro	11 Juni 2015 – saat ini	Wakil Komisaris Utama	0	0
4.	Aviliani	03 September 2014– 14 Maret 2017	Komisaris Independen	0	0

No.	Nama	Periode	Jabatan	Jumlah Saham	Persentase Kepemilikan
5.	Goei Siauw Hong	25 Juni 2015 – saat ini	Komisaris Independen	0	0
6.	Abdul Aziz	25 Juni 2013 – 14 Maret 2017	Komisaris Independen	0	0
7.	Bangun S. Kusmulyono	25 Juni 2015 – saat ini	Komisaris Independen	0	0
8.	Askolani	03 September 2014 – saat ini	Komisaris	0	0
9.	Ardan Adiperdana	03 Oktober 2016 – saat ini	Komisaris	0	0
10.	Makmur Keliat	25 September 2017 – saat ini	Komisaris Independen	0	0
11.	R.Widyo Pramono	xx – saat ini	Komisaris	0	0
DIREKSI					
1.	Kartika Wirjoatmodjo	17 Mei 2016 – saat ini	Direktur Utama	0	0
2.	Sulaiman Arif Arianto	25 Juni 2015 – saat ini	Wakil Direktur Utama	380.058	0,0008144
3.	Ogi Prastomiyono	24 Desember 2008 – saat ini	Direktur <i>Operations</i>	971.000	0,0020807
4.	Pahala Nugraha Mansury	16 Juli 2010- 12 April 2017	Direktur <i>Finance & Treasury</i>	0	0
5.	Hery Gunardi	4 Juli 2013 – saat ini	Direktur <i>Distributions</i>	418.000	0,0008957
6.	Tardi	22 September 2015 – saat ini	Direktur Retail Banking	925.000	0,0019821
7.	Ahmad Siddik Badruddin	25 Juni 2015 – saat ini	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>	996.600	0,0021356
8.	Kartini Sally	10 Juni 2015 – saat ini	Direktur Kelembagaan	360.000	0,0007714
9.	Royke Tumilaar	25 Juli 2011 – saat ini	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	102.000	0,0002186
10.	Rico Usthavia Frans	20 Juli 2016 – saat ini	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>	0	0
11.	Darmawan Junaidi	xx – saat ini	Direktur <i>Treasury</i>	0	0
TOTAL				4.152.658	0,0088985

Pembelian/Penjualan Saham Dewan Komisaris dan Direksi

Sesuai dengan Peraturan OJK No.60/POJK.04/2015 tentang keterbukaan informasi pemegang saham tertentu, maka dengan ini Perseroan melaporkan bahwa selama tahun 2017 telah terdapat 3 kali transaksi pembelian dan/atau penjualan saham Bank Mandiri yang dilakukan oleh Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri dengan rincian sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Transaksi	Jumlah Saham Sebelum Transaksi	Jumlah Pembelian / Penjualan	Harga Saham	Jumlah Saham Setelah Transaksi	Tanggal Transaksi	Pelaporan
1.	Hery Gunardi	Direktur Distributions	Pembelian	171.500 lembar	37.500 lembar	Rp13.250	209.000	12 September 2017	telah dilaporkan kepada OJK melalui Surat tanggal 12 September 2017
2.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen	Penjualan	3.600 lembar	3.600 lembar	Rp12.675	nihil	5 Juni 2017	telah dilaporkan kepada OJK melalui Surat tanggal 6 Juni 2017
3.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen	Pembelian	nihil	3.600 lembar	Rp12.750	3.600 lembar	19 Mei 2017	telah dilaporkan kepada OJK melalui Surat tanggal 2 Juni 2017

Daftar Entitas Anak dan/atau Entitas Asosiasi

Entitas Anak

Nama	Bidang Usaha	Kepemilikan Saham	Tanggal dan Tahun Pendirian	Status Operasi	Jumlah Aset (dalam juta)	Domisili
PT Bank Syariah Mandiri ("BSM")	Jasa Perbankan Syariah	99,99%	1999	Beroperasi	Rp87.940	Jakarta
PT Mandiri Sekuritas	Jasa Investment Banking	99,99%	2000	Beroperasi	Rp3.120.024	Jakarta
PT Mandiri Tunas Finance ("MTF")	Jasa Pembiayaan Kendaraan Bermotor dan Multiguna	51,00%	1989	Beroperasi	Rp14.758.000	Jakarta
PT Mandiri AXA General Insurance ("MAGI")	Jasa Asuransi Kendaraan Bermotor, dan Asuransi lainnya	60,00%	2011	Beroperasi	Rp1.616.000	Jakarta
PT AXA Mandiri Financial Services ("AXA Mandiri")	Jasa Perencanaan Keuangan Melalui Produk Asuransi	51,00%	2003	Beroperasi	Rp29.783.000	Jakarta
PT Bank Mandiri Taspen	Jasa Perbankan	59,44%	1970	Beroperasi	Rp13.687.700	Denpasar
Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. ("MIR")	Jasa Pengiriman Uang	100,00%	2009	Beroperasi	MYR4.466.545	Kuala Lumpur
Bank Mandiri (Europe) Limited ("BMEL")	Jasa Perbankan	100,00%	1999	Beroperasi	USD 156	London
PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia ("Mandiri Inhealth")	Jasa Asuransi Kesehatan dan Asuransi Jiwa	80,00%	2008	Beroperasi	Rp2.220.447	Jakarta
PT Mandiri Utama Finance ("MUF")	Jasa Pembiayaan Konsumen Khususnya Kendaraan Bermotor	51,00%	2015	Beroperasi	Rp4.197.570	Jakarta
PT Mandiri Capital Indonesia ("MCI")	Jasa Modal Ventura	99,98%	2015	Beroperasi	Rp500.800	Jakarta

Penjelasan singkat mengenai masing-masing Entitas Anak diuraikan sebagai berikut:



PT Bank Syariah Mandiri ("BSM")

PT Bank Syariah Mandiri ("BSM") merupakan salah satu anak perusahaan Bank Mandiri yang menyelenggarakan kegiatan perbankan dengan prinsip syariah, didirikan di Republik Indonesia pada tanggal 15 Juni 1955 dengan nama PT Bank Industri Nasional ("PT Bina"). Selanjutnya PT Bina berubah menjadi PT Bank Maritim Indonesia pada tanggal 4 Oktober 1967 dan kemudian berubah menjadi PT Bank Susila Bhakti pada tanggal 10 Agustus 1973, yang merupakan Entitas Anak dari BDN. Perubahan nama perusahaan terakhir adalah berdasarkan Akta Notaris Sutjipto, S.H., No. 23 tanggal 8 September 1999, yaitu menjadi PT Bank Syariah Mandiri

BSM menjalankan usahanya dengan berdasar pada izin dari Bank Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia

No. 1/24/KEP.GBI/1999 tanggal 25 Oktober 1999 sebagai bank umum berdasarkan prinsip syariah dan mulai beroperasi sejak tanggal 1 November 1999. Komposisi kepemilikan saham Perusahaan terdiri atas PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebesar 99,99% (397.804.386 lembar saham) dan Mandiri Sekuritas 0,01% (1 lembar saham).

Hingga saat ini, BSM menawarkan berbagai produk inovatif berbasis syariah bagi nasabahnya yang diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kelompok yaitu produk pendanaan, pembiayaan, produk jasa dan layanan.

Berdasarkan Akta keputusan RUPS Nomor Akta 01 tanggal 02 Mei 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi BSM adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama	: Mulya E. Siregar
Komisaris	: Dikdik Yustandi
Komisaris Independen	: Bambang Widiyanto
Komisaris Independen	: Ramzi A. Zuhdi

DIREKSI

Direktur Utama	: Toni Eko Boy Subari
Direktur	: Putu Rahwidhiyasa
Direktur	: Achmad Syafei
Direktur	: Edwin Dwijayanto
Direktur	: Kusman Yandi
Direktur	: Choirul Anwar
Direktur	: Ade Cahyo Nugroho

DEWAN PENGAWAS SYARIAH

Ketua Dewan Pengawas Syariah	: Dr. KH. Ma'ruf Amin
Dewan Pengawas Syariah	: Mohamad Hidayat
Dewan Pengawas Syariah	: M. Syafii Antonio



PT Mandiri Sekuritas

PT Mandiri Sekuritas ("Mandiri Sekuritas"), dahulu bernama PT Merincorp Securities Indonesia ("MSI"), didirikan berdasarkan Akta No. 1 tanggal 2 Desember 1991 yang dibuat di hadapan Notaris Sutjipto, S.H., MSI memperoleh ijin usaha sebagai perantara perdagangan portofolio efek dan penjamin emisi portofolio efek dari Ketua Badan Pengawas Pasar Modal ("Bapepam") berdasarkan surat keputusan No. KEP-12/PM/1992 dan No. KEP-13/PM/1992 dan memulai kegiatan operasionalnya pada tanggal 23 Januari 1992.

Mandiri Sekuritas merupakan salah satu anak perusahaan Bank Mandiri yang merupakan perusahaan efek hasil *merger* beberapa perusahaan sekuritas di lingkungan Bank Mandiri, yaitu Bumi Daya Sekuritas, Exim Securities dan Merincorp Securities Indonesia. Penggabungan usaha tersebut berdasarkan Akta No. 116 tanggal 31 Juli 2000 yang dibuat di hadapan Notaris Ny. Vita Buena, S.H., yang

telah disetujui oleh Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia pada tanggal 25 Agustus 2000 berdasarkan Surat Keputusan No. C-18762.HT.01.01-TH.2000 dan ijin usaha yang diperoleh MSI sebelumnya masih bisa tetap digunakan oleh PT Mandiri Sekuritas. Komposisi kepemilikan saham Perusahaan terdiri atas PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 99,99% dan Koperasi Mandiri sebesar 0,01%.

Saat ini, Mandiri Sekuritas menjadi salah satu perusahaan sekuritas dengan nilai kapitalisasi sekuritas terbesar di pasar modal Indonesia. Selain itu, Mandiri Sekuritas juga menjadi penyedia jasa layanan *investment banking* dan pialang efek lokal teraktif di Indonesia.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 08 tanggal 09 Maret 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi Mandiri Sekuritas adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama dan Komisaris Independen	: D. Cyril Noerhadi
Komisaris	: Alexandra Askandar
Komisaris Independen	: Suresh Narang
Komisaris	: Wien Irwanto

DIREKSI

Direktur Utama	: Silvano Rumantir
Direktur <i>Capital Market</i>	: Laksono W. Widodo
Direktur <i>Strategy and Compliance</i>	: Lisana Irianiwati
Direktur <i>Operations</i>	: Heru Hendayanto
Direktur <i>Investment Banking</i>	: vacant



PT Mandiri Tunas Finance ("MTF")

PT Mandiri Tunas Finance ("MTF") merupakan salah satu entitas anak Bank Mandiri yang didirikan pada tahun 1989. MTF didirikan dengan nama PT Tunas Financindo Corporation (yang kemudian berubah nama menjadi PT Tunas Financindo Sarana ("TFS")) berdasarkan akta notaris Misahardi Wilamarta, S.H., No. 262 tanggal 17 Mei 1989 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman dalam Surat Keputusan No. C2-4868. HT.01.01.TH.89 tanggal 1 Juni 1989 serta diumumkan dalam Lembaran Berita Negara No. 57, Tambahan No. 1369 tanggal 18 Juli 1989.

Kemudian, pada Februari 2009, Bank Mandiri mengakuisisi perusahaan menjadi PT Mandiri Tunas Finance ("MTF") dengan kepemilikan Bank Mandiri sebesar 51% dan PT Tunas Ridean Tbk sebesar 49%. Pengalihan 51,00% kepemilikan kepada Bank Mandiri ini telah disahkan dalam RUPS-LB MTF sebagaimana tertuang dalam Berita Acara RUPS-LB No. 8 tanggal 6 Februari 2009 dan telah dicatatkan dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagaimana ditegaskan melalui Surat Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-AH.01.10-01575 tertanggal 11 Maret 2009.

Perubahan nama TFS menjadi MTF dilaksanakan pada tanggal 26 Juni 2009, sesuai Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT Tunas Financindo

Sarana No. 181 tanggal 26 Juni 2009 yang ditandatangani oleh Notaris Dr. Irawan Soerodjo, S.H., Msi. Anggaran dasar tersebut telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. AHU-4056.AH.01.02.TH.09 pada tanggal 26 Agustus 2009.

MTF berupa lembaga pembiayaan yang kegiatan usahanya berfokus pada Pembiayaan Investasi, Pembiayaan kendaraan bermotor, Pembiayaan Multiguna, dan pembiayaan lainnya berdasarkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Kepemilikan saham Bank Mandiri sampai dengan tahun 2017 sebesar 51,00% dan Tunas Ridean sebesar 49,00%.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 23 tanggal 26 April 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi Mandiri Tunas Finance adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama	: Rico Setiawan
Komisaris	: Harry Gale
Komisaris Independen	: Ravik Karsidi

DIREKSI

Direktur Utama	: Ignatius Susatyo Wijoyo
Direktur Marketing	: Harjanto Tjitohardjo
Direktur Keuangan	: Arya Suprihadi



PT Mandiri AXA General Insurance (“MAGI”)

PT Mandiri AXA General Insurance (MAGI) merupakan perusahaan ventura bersama antara Bank Mandiri dengan AXA Société Anonyme yang bergerak di bidang asuransi kerugian. MAGI sebelumnya bernama PT Maskapai Asuransi Dharma Bangsa (PT Insurance Society Dharma Bangsa Ltd) yang didirikan berdasarkan Akta Notaris Sie Khwan Djioe No. 109 tanggal 28 Juli 1961 di Jakarta. Nama perusahaan mengalami perubahan menjadi PT Asuransi Dharma Bangsa dengan Akta Notaris Imas Fatimah, S.H. No. 54 tanggal 17 Desember 1997 dan telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman melalui Surat Keputusan Menteri Kehakiman No. C2-2421.HT.01.04.TH.98 tanggal 26 Maret 1998.

Selanjutnya, nama perusahaan PT Asuransi Dharma Bangsa telah diubah menjadi PT Mandiri AXA General Insurance sesuai dengan Akta Notaris Yualita Widyadhar, S.H. No. 90 tanggal 18 Oktober 2011 dan telah disampaikan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia serta telah diterima melalui suratnya No. AHU-51976.AH.01.02 tanggal 25 Oktober 2011 perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar PT Mandiri AXA General Insurance.

Dalam menjalankan usahanya, MAGI telah memperoleh izin usaha dari Biro Perasuransian Bapepam dan LK Kementerian Keuangan Republik Indonesia melalui surat No. S-12583/BL/2011 tanggal 22 November 2011 Bidang usaha yang menjadi fokus MAGI sampai hari ini adalah

asuransi kendaraan bermotor, namun seiring dengan perkembangan bisnis perusahaan maka produk yang dipasarkan saat ini lebih bervariasi, seperti asuransi kecelakaan, properti, pengangkutan, asuransi perjalanan dan berbagai produk lainnya.

Berdasarkan surat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. S-72/PB.31/2016 tanggal 3 Agustus 2016 perihal Permohonan Persetujuan Penambahan Penyertaan Modal PT Mandiri AXA General Insurance, maka pada tanggal 9 Agustus 2016 telah dilakukan eksekusi transaksi penambahan penyertaan modal kepada MAGI sebesar Rp30.000. Penambahan penyertaan modal tersebut tidak mengubah persentase kepemilikan pada MAGI yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Bank Mandiri sebesar 60% dan AXA S.A sebesar 40%.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 12 tanggal 22 Februari 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi Mandiri AXA General Insurance adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama	: Kepas A.A. Manurung
Komisaris	: Franz Lathuillier
Komisaris Independen	: Frans Wiyono
Komisaris Independen	: Indra Noor

DIREKSI

Direktur Utama	: Paul Henri Rastoul
Direktur Direktur Keuangan	: Sylvain Ducros
Direktur Direktur Sales and Distribution	: Djoko Yoewono



PT AXA Mandiri Financial Services (“AXA Mandiri”)

PT AXA Mandiri Financial Services (“AXA Mandiri”) adalah Entitas Anak Bank Mandiri yang didirikan dengan nama PT Asuransi Jiwa Staco Raharja pada 30 September 1991 dengan Akta Notaris Muhani Salim, S.H., No. 179. Perusahaan mendapatkan surat keputusan Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan No. KEP.605/KM.13/1991 tentang Pemberian Ijin Usaha Asuransi Jiwa Nasional dan memulai kegiatan operasionalnya pada tanggal 4 Desember 1991. Nama perusahaan lalu berubah menjadi PT Asuransi Jiwa Mandiri dan selanjutnya berubah menjadi PT AXA Mandiri Financial Services. Perubahan ini disetujui oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia dalam surat No. C-28747. HT.01.04.TH.2003 pada tanggal 10 Desember 2003 dan diumumkan pada Lembaran Berita Negara No. 64, Tambahan No. 7728 tanggal 10 Agustus 2004 dengan komposisi pemegang saham NMI sebesar 51,00% dan Bank Mandiri sebesar 49,00%.

Pada tanggal 20 Agustus 2010, Bank Mandiri menandatangani perjanjian jual beli atas pembelian 2.027.844 lembar saham atau 2,00% dari saham ditempatkan dan disetor penuh dari NMI di hadapan notaris Dr. A. Partomuan Pohan, S.H., LL.M. Penambahan kepemilikan di AXA Mandiri telah disetujui oleh Bank Indonesia melalui suratnya No. 12/71/DPB1/

TPB1-1 pada tanggal 22 Juli 2010. Setelah pembelian ini persentase kepemilikan Bank pada AXA Mandiri meningkat menjadi 51,00%.

AXA Mandiri menawarkan layanan perencanaan keuangan melalui berbagai produk asuransi. Khusus 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. 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.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 22 tanggal 07 November 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi AXA Mandiri Financial Services adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama	: Myland
Komisaris	: Paul Henri NPM Rastoul
Komisaris Independen	: Wihana Kirana Jaya
Komisaris Independen	: Akhmad Syakhroza

DIREKSI

Direktur Utama	: Jean Philippe Louis MV
Direktur Direktur Keuangan	: Xavier Pastour
Direktur Operational	: Ni Nyoman Trisnasari
Direktur Alternative Distribution Channel	: Henky Oktavianus
Direktur In Branch Channel	: Tisye Diah Retnojati
EVP Human Capital and Sales Academy	: Irma Adeka staa

DEWAN PENGAWAS SYARIAH

Ketua Dewan Pengawas Syariah	: Huzaemah T. Tanggo
Dewan Pengawas Syariah	: Kanny Hidayat Y.SE
Dewan Pengawas Syariah	: Dr.H. Zainut Tauhid Sa'adi



PT Bank Mandiri Taspen

PT Bank Mandiri Taspen yang sebelumnya bernama PT Bank Sinar Harapan Bali atau "Bank Sinar" mengawali kiprahnya sebagai Maskapai Andil Indonesia (MAI) Bank Pasar Sinar Harapan Bali pada tanggal 23 Februari 1970, yang kemudian ditetapkan sebagai tanggal kelahiran Bank Sinar. Seiring berjalannya waktu, pada tanggal 3 Mei 2008, Bank Sinar secara resmi diakuisisi oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam rangka memenuhi ketentuan regulasi permodalan sebagai Bank umum. Melalui akuisisi tersebut menandai awal kepemilikan Bank Mandiri atas Bank Sinar dan selanjutnya pengelolaan Bank Sinar dilakukan secara terpisah sebagai bank yang berdiri sendiri (*stand-alone bank*) dengan status Entitas Anak yang fokus utamanya pada pengembangan bisnis mikro dan usaha kecil.

Pada tanggal 24 Juli 2015, OJK telah menyetujui perubahan nama PT Bank Sinar Harapan Bali menjadi PT Bank Mandiri Taspen dan memberikan izin untuk melakukan kegiatan usaha dengan nama Bank Mantap. Perubahan nama disertai pula ijin perubahan logo dari OJK pada tanggal 31 Juli 2015. Perubahan nama dan logo tersebut telah diumumkan kepada publik pada tanggal 7 Agustus 2015. Saat ini komposisi kepemilikan Bank Mandiri sebesar 59,44% , PT Taspen sebesar 40,00% dan Perorangan sebesar 0,36%.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 18 tanggal 19 Oktober 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi PT Mandiri Taspen adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama	: Abdul Rachman
Komisaris Independen	: Sukoriyanto Saputro
Komisaris Independen	: Edhi Chrystanto
Komisaris Independen	: I Wayan D. Ardjana
Komisaris	: Agus Haryanto

DIREKSI

Direktur Utama	: Josephus KT
Direktur Bisnis	: Nurkholis Wahyudi
Direktur Finance and Risk Management	: Muhamad Gumilang
Direktur Procurement, Pensiiond and Wealth Management	: Ida Ayu Kade Karuni
Direktur Compliance and Human Capital	: Iwan Suroto
Direktur IT, Network and Operation	: Paulus Endra Suyatna



Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. ("MIR")

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"). Pendirian 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. Perizinan baru telah dipersetujui di bawah Akta Perniagaan Perkhidmatan Wang 2011 pada 7 Ogos 2012 surat No. JPPPW/LIC/2200/B/0106.

Pembukaan kantor pertama MIR yang berlokasi di Kuala Lumpur, Malaysia dilakukan pada tanggal 29 November 2009 dan hingga hari ini, produk utama yang diberikan MIR adalah pengiriman uang ke rekening Bank di seluruh Bank di Indonesia ataupun melalui pengambilan uang tunai di seluruh Cabang Bank Mandiri dan *Outlet* Pegadaian di Indonesia untuk mata uang Indonesia Rupiah. Selain itu, MIR juga memberikan

layanan penerusan pembukaan rekening Mandiri Tabungan TKI dan menjadi *contact center* bagi nasabah Bank Mandiri di Malaysia.

Berdasarkan *Section 58 Companies Act 2016*, tanggal 31 Maret 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. adalah sebagai berikut:

President Direktur Wahyu Surahmat Direktur Operasional M. Fodli
Non Executive Director : Elmega Rosinta
Non Executive Director : Diah Natalin Saragih



Bank Mandiri (Europe) Limited (“BMEL”)

Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL) merupakan anak perusahaan Bank Mandiri yang didirikan di London, Inggris pada tanggal 22 Juni 1999 berdasarkan *The Companies Act 1985 of the United Kingdom*. BMEL merupakan konversi dari Bank Exim cabang London menjadi Entitas Anak dan efektif beroperasi sejak 31 Juli 1999. BMEL merupakan bank komersial berlokasi di London, Inggris yang memberikan pelayanan keuangan perbankan terutama kepada korporasi baik di Indonesia maupun di UK dan Eropa guna mendukung hubungan bisnis kedua wilayah tersebut. Kepemilikan Bank Mandiri sebesar 100,00%.

Susunan kepengurusan Bank Mandiri (Europe) Limited adalah sebagai berikut:

Non Executive Director (NED) : Sulaeman
Independent NED : John K. Williams
Executive Director and Chief Executive : I Nyoman Gede Suarja
Independent NED and Chairman : Mahendra Siregar



PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia (“Mandiri Inhealth”)

PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia selanjutnya disebut Mandiri Inhealth didirikan pada tanggal 6 Oktober 2008 yang merupakan anak perusahaan PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti PT Askes (Persero). Selanjutnya pada tanggal 2 Mei 2014, BPJS Kesehatan d/h PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti PT Askes (Persero) melepas kepemilikan saham di Mandiri InHealth kepada tiga perusahaan BUMN dengan komposisi sebagai berikut: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebanyak 60%, PT Kimia Farma (Persero) Tbk sebanyak 10%, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebanyak 10%, BPJS Kesehatan

sebanyak 20%. Kemudian, pada Mei 2015 BPJS Kesehatan melepas sisa kepemilikannya kepada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sehingga komposisi kepemilikan Mandiri Inhealth menjadi: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebanyak 80%, PT Kimia Farma (Persero) Tbk sebanyak 10%, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebanyak 10%.

Produk dan jasa yang ditawarkan Mandiri Inhealth dikelompokkan menjadi produk Asuransi Kesehatan dan produk Asuransi Jiwa, dimana saat ini fokus bisnis pada produk-produk Asuransi Kesehatan yang mendominasi 97% pendapatan premi perusahaan.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 23 tanggal 11 April 2017 susunan Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri Inhealth adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama : Sentot A Sentausa
Komisaris Independen : Ali Gufron Mukti
Komisaris Independen : Bambang Wibowo

DIREKSI

Direktur Utama : Iwan Pasila
Direktur : Wahyu Handoko
Direktur : Armendra
Direktur : Eddy Alfian



PT Mandiri Utama Finance (“MUF”)

PT Mandiri Utama Finance (“MUF”) merupakan anak perusahaan Bank Mandiri yang beroperasi sejak 24 Agustus 2015, berdasarkan akta notaris Ashoya Ratam, S.H., M.Kn. No. 19 tanggal 21 Januari 2015, disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. AHU-0003452.AH.01.01. tahun 2015 tanggal 26 Mei 2015. Bank Mandiri bersama dengan PT Tunas Ridean Tbk dan PT Asco Investindo mendirikan MUF dengan porsi kepemilikan Bank Mandiri sebesar 51,00%, PT Tunas Ridean Tbk sebesar 12,00% dan PT Asco Investindo sebesar 37,00%.

Pada tanggal 24 Agustus 2015, MUF telah melaksanakan kegiatan operasional awal melalui kerjasama dengan dealer-dealer utama dan pencairan kredit kepada nasabah terbatas untuk memenuhi persyaratan OJK IKNB. Hingga saat ini MUF merupakan lembaga pembiayaan yang berfokus pada pembiayaan konsumen khususnya pembiayaan kendaraan bermotor baik baru maupun bekas. Dalam perjalanan bisnisnya, MUF menyediakan jasa pembiayaan yang meliputi pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, dan pembiayaan multiguna dimana yang menjadi fokus utama saat ini adalah pembiayaan kendaraan bermotor kepada konsumen *retail* maupun perusahaan dalam bentuk pembiayaan konsumen maupun sewa guna usaha.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 59 tanggal 24 November 2017

susunan Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri Utama Finance adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama : Riyani T Bondan
 Komisaris : Erida
 Komisaris Independen : Mansyur S Nasution

DIREKSI

Direktur Utama : Stanley Setia Atmadja
 Direktur *Operation* : Judy Lesmana
 Direktur Keuangan : Kuki Kadarisman

PT Mandiri Capital Indonesia (“MCI”)



PT Mandiri Capital Indonesia (“MCI”) merupakan anakperusahaan Bank Mandiri yang didirikan pada tanggal 23 Juni 2015 dan bergerak di bidang modal ventura. Pada tanggal 26 Juni 2015, pendirian MCI telah memperoleh pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia

No. AHU-2445684.AH.01.01 tahun 2015. MCI telah memperoleh ijin untuk melaksanakan kegiatan usaha di bidang modal ventura pada tanggal 10 November 2015 melalui surat Otoritas Jasa Keuangan No. SR-6035/NB.111/2015 sehingga MCI dapat melaksanakan kegiatan operasional secara penuh.

Hingga hari ini, pemegang saham mayoritas MCI adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 99,98% dan PT Mandiri Sekuritas sebesar 0,02%. Dalam menjalankan bisnisnya, MCI menggunakan berbagai rencana investasi kepada perusahaan *startup* FinTech potensial melalui penyertaan modal (*equity participation*), penyertaan melalui *convertible notes*, dan bentuk-bentuk lainnya menurut POJK modal ventura.

Berdasarkan keputusan RUPS Nomor 1 tanggal 01 Februari 2016 susunan Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri Capital Indonesia adalah sebagai berikut:

DEWAN KOMISARIS

Komisaris Utama : Joseph G. Godong
 Komisaris : Rahmat B. Triaji

DIREKSI

Direktur Utama : M. Eddi Danusaputro
 Direktur Keuangan : Hira Laksamana

Entitas Asosiasi

Nama	Bidang Usaha	Kepemilikan Saham	Tanggal dan Tahun Pendirian	Status Operasi	Jumlah Aset (Rp miliar)	Domisili
PT Kustodian Sentral Efek Indonesia (“KSEI”)	Lembaga Penyimpanan dan Penyelesaian (LPP) di Pasar Modal Indonesia	10,00%	1997	Beroperasi	1.848,25	Jakarta
PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia (“SBPI”)	Jasa Konsultasi di Bidang Bisnis, Manajemen dan Administrasi	34,00%	2007	Beroperasi	169,52	Jakarta
PT PANN (Persero)	Jasa Pembiayaan yang turut Membiayai Pengadaan Kapal Niaga di Indonesia	7,00%	1974	Beroperasi	887,88	Jakarta

Penjelasan singkat mengenai masing-masing Entitas Anak diuraikan sebagai berikut:

PT Kustodian Sentral Efek (“KSEI”)

PT Kustodian Sentral Efek Indonesia (“KSEI”) merupakan sebuah Lembaga Penyimpanan dan Penyelesaian (LPP) di pasar modal Indonesia, yang pada tanggal 23 Desember 1997 di Jakarta, dan memperoleh izin operasional pada tanggal 11 November 1998.

Berdasarkan ketentuan Undang Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal, KSEI menjalankan fungsinya sebagai LPP di pasar modal Indonesia dengan menyediakan jasa kustodian sentral dan penyelesaian transaksi Efek yang teratur, wajar, dan efisien. Saat ini, pemegang saham KSEI terdiri dari 26 Perusahaan Efek, 9 Bank Kustodian, 3 Biro Administrasi Efek dan 2 SRO (*Self Regulatory Organization*) dimana Bank Mandiri menjadi salah satu bank kustodian yang menjadi pemegang saham KSEI sebesar 10%.

PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia (“SBPI”)

PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa (dapat melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang konsultasi, bidang bisnis, manajemen dan administrasi atas dasar perubahan Anggaran Dasar sesuai UU No 40 tahun 2007, akta No 133 tanggal 23 November 2009) d/h Pengerahan dana lembaga keuangan non-bank dengan maksud mengembangkan perusahaan nasional dan peranan permodalan nasional untuk memberikan sumbangan kepada perkembangan ekonomi di Indonesia. Sampai dengan 2017 kepemilikan Bank Mandiri di SBPI sebesar 34%.

PT PANN (Persero)

PT PANN merupakan penyertaan murni *ex-legacy* Bapindo dan merupakan perusahaan pembiayaan yang turut membiayai pengadaan Kapal Niaga di Indonesia. Sebelum dilakukan pemisahan (*Spin Off*) perusahaan bergerak dalam bidang pembiayaan kapal-kapal niaga nasional yang berfokus pada pembiayaan perusahaan pelayaran kelas menengah ke bawah dengan mekanisme pembiayaan secara *Financial Lease/Sewa Guna, Purchase on Installment/ Beli Angsur, Sale and Lease Back* dan *Factoring/Anjak Piutang*. Sampai dengan 2017 kepemilikan Bank Mandiri di PANN sebesar 7%.



Struktur Grup Perusahaan

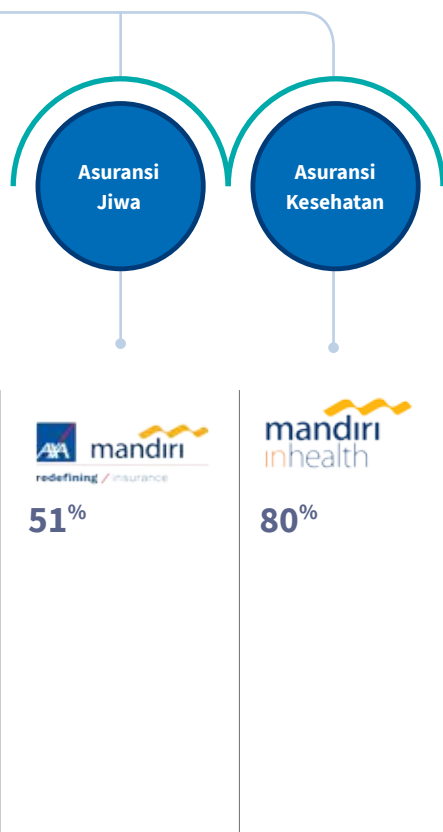


Entitas Anak





Entitas Asosiasi dan Pengendalian Bersama



Bank Mandiri tidak memiliki Entitas Induk dan **special purpose vehicle** (SPV).

Kronologis Penerbitan Saham

Saham yang dikeluarkan Bank Mandiri terdiri dari Saham Seri A Dwiwarna dan Saham Biasa Atas Nama Seri B. Bank Mandiri hanya mengeluarkan satu Saham Seri A Dwiwarna yang dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan tidak dapat dipindahtangankan.

Saham Biasa Atas Nama Seri B yang ditawarkan seluruhnya terdiri dari saham divestasi Negara Republik Indonesia yang memberikan kepada pemegangnya hak yang sama dan sederajat dalam segala hal dengan Saham Biasa Atas Nama Seri B lainnya dari Bank Mandiri yang telah ditempatkan dan disetor penuh.

Penawaran Umum Perdana

Pada tanggal 14 Juli 2003 Bank Mandiri melakukan Penawaran Umum Perdana Saham (*Initial Public Offering/IPO*) atas 4.000.000.000 lembar Saham Biasa Seri B, dengan nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar saham yang dijual dengan harga Rp675 (nilai penuh) per lembar saham. Penawaran umum kepada masyarakat tersebut merupakan divestasi atas 20,00% saham Bank Mandiri milik Pemerintah.

Pada tanggal 14 Juli 2003, sebanyak 19.800.000.000 lembar Saham Biasa Seri B Bank Mandiri telah dicatitkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya berdasarkan surat persetujuan dari Bursa Efek Jakarta No. S-1187/BEJ.PSJ/07-2003 tanggal 8 Juli 2003 dan Bursa Efek Surabaya No. JKT-028/LIST/BES/VII/2003 tanggal 10 Juli 2003.

Divestasi kepemilikan saham oleh Pemerintah

Pada tanggal 11 Maret 2004, Pemerintah telah melakukan divestasi lanjutan atas 10,00% kepemilikan di Bank Mandiri atau sebanyak 2.000.000.000 lembar Saham Biasa Seri B melalui *private placements*.

Penawaran Umum Terbatas

Dalam rangka penguatan struktur permodalan, Bank Mandiri meningkatkan modal ditempatkan dan disetor melalui Penawaran Umum Terbatas ("PUT") dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu ("HMETD") dan terkait PUT tersebut, Bank Mandiri telah menyampaikan pernyataan pendaftaran pertama dan kedua kepada Bapepam-LK pada tanggal 26 Desember 2010 dan tanggal 18 Januari 2011. Bapepam-LK berdasarkan Surat Pelaksana Ketua Bapepam dan LK No S-807/BL/2011 tanggal 27 Januari 2011 menyatakan bahwa pendaftaran PUT dengan HMETD Bank Mandiri tersebut telah efektif

dan juga telah memperoleh persetujuan pemegang saham sesuai hasil keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 28 Januari 2011.

Jumlah HMETD yang diterbitkan Bank Mandiri sebanyak 2.336.838.591 lembar saham dengan harga sebesar Rp500 (nilai penuh) per lembar yang telah ditetapkan pada tanggal 25 Januari 2011 dan pelaksanaan periode perdagangan HMETD dimulai tanggal 14 Februari 2011 sampai dengan 21 Februari 2011.

Pemerintah Republik Indonesia sebagai pemegang saham mayoritas Bank Mandiri tidak melaksanakan haknya untuk memperoleh HMETD, namun mengalihkannya kepada pemegang saham publik lainnya, sehingga komposisi presentase kepemilikan saham Pemerintah pada Bank Mandiri menjadi berkurang atau mengalami dilusi dari sebesar 66,68 sebelum periode pelaksanaan HMETD menjadi sebesar 60,00% setelah pelaksanaan HMETD.

Pelaksanaan *Stock Split*

Berdasarkan keputusan RUPS-LB tanggal 21 Agustus 2017 yang dituangkan dalam Akta No.36, tanggal 24 Agustus 2017, yang dibuat di hadapan Ashoya Ratam SH, Mkn, pemegang saham Bank Mandiri antara lain menyetujui pemecahan nilai nominal saham (*stock split*) Perseroan dari Rp500 (nilai penuh) per saham menjadi Rp250 (nilai penuh) per saham sehingga modal ditempatkan menjadi sejumlah 46.666.666.666 lembar saham yang terdiri atas 1 lembar saham Seri A Dwiwarna dan 46.666.666.665 lembar saham Seri B. Pelaksanaan *stock split* tersebut efektif pada tanggal 13 September 2017.

Keterangan	Pemegang Saham (Jumlah Saham yang Beredar)					Jumlah Saham yang Beredar
	Pemerintah		Publik		Nominal	
	Jumlah	%	Jumlah	%	(Rp)	
Sebelum <i>stock split</i>	14.000.000.000	60	9.333.333.333	40	500	23.333.333.333
Setelah <i>stock split</i>	28.000.000.000	60	18.666.666.666	40	250	46.666.666.666

Seluruh saham Bank Mandiri telah dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia.

No.	Periode	Keterangan	Saham	Nilai Nominal (Rp)	Harga Penawaran (Rp)	Jumlah Saham yang Diterbitkan	Modal Ditempatkan dan Disetor		
							Jumlah Saham	Total Nilai Nominal (Rp)	Total Harga Penawaran (Rp)
1.	Sebelum IPO	-	-	-	-	-	20.000.000.000	10.000.000.000.000	-
2.	14 Juli 2003	Penawaran Umum Perdana	Saham Biasa Seri B	500	675	4.000.000.000	20.000.000.000	10.000.000.000.000	13.500.000.000.000
3.	11 Maret 2004	Divestasi Saham Pemerintah	Saham Biasa Seri B	500	1.450	2.000.000.000	20.000.000.000	10.000.000.000.000	29.000.000.000.000
4.	2004	Konversi MSOP I *)	Saham Biasa Seri B	500	742,50	132.854.872	20.132.854.872	10.066.427.436.000	14.948.644.742.460
5.	2005	Konversi MSOP I *)	Saham Biasa Seri B	500	742,50	122.862.492	20.255.717.364	10.127.858.682.000	15.039.870.142.770
6.	2006	Konversi MSOP I *)	Saham Biasa Seri B	500	742,50	71.300.339	20.327.017.703	10.163.508.851.500	15.092.810.644.478
7.	2006	Konversi MSOP II *)	Saham Biasa Seri B	500	1.190,50	304.199.764	20.631.217.467	10.315.608.733.500	24.561.464.394.464
8.	2007	Konversi MSOP I *)	Saham Biasa Seri B	500	742,50	40.240.621	20.671.458.088	10.335.729.044.000	15.348.557.630.340

No.	Periode	Keterangan	Saham	Nilai Nominal (Rp)	Harga Penawaran (Rp)	Jumlah Saham yang Diterbitkan	Modal Ditempatkan dan Disetor		
							Jumlah Saham	Total Nilai Nominal (Rp)	Total Harga Penawaran (Rp)
9.	2007	Konversi MSOP II *)	Saham Biasa Seri B	500	1.190,50	343.135	20.671.801.223	10.335.900.611.500	24.609.779.355.982
10.	2007	Konversi MSOP III	Saham Biasa Seri B	500	1.495,08	77.750.519	20.749.551.742	10.374.775.871.000	31.022.239.818.429
11.	2008	Konversi MSOP I *)	Saham Biasa Seri B	500	742,50	8.107.633	20.757.659.375	10.378.829.687.500	15.412.562.085.938
12.	2008	Konversi MSOP II *)	Saham Biasa Seri B	500	1.190,50	399.153	20.758.058.528	10.379.029.264.000	24.712.468.677.584
13.	2008	Konversi MSOP III *)	Saham Biasa Seri B	500	1.495,08	147.589.260	20.905.647.788	10.452.823.894.000	31.255.615.894.883
14.	2009	Konversi MSOP II *)	Saham Biasa Seri B	500	1.190,50	86.800	20.905.734.588	10.452.867.294.000	24.888.277.027.014
15.	2009	Konversi MSOP III *)	Saham Biasa Seri B	500	1.495,08	64.382.217	20.970.116.805	10.485.058.402.500	31.352.002.232.819
16.	2010	Konversi MSOP II *)	Saham Biasa Seri B	500	1.190,50	6.684.845	20.976.801.650	10.488.400.825.000	24.972.882.364.325
17.	2010	Konversi MSOP III *)	Saham Biasa Seri B	500	1.495,08	19.693.092	20.996.494.742	10.498.247.371.000	31.391.493.358.869
18.	14 Februari – 21 Februari 2011	Penawaran Umum Terbatas melalui HMETD	Saham Biasa Seri B	500	5.000	2.336.838.591	23.333.333.333	11.666.666.666.500	116.666.666.666.666
19.	13 September 2017	Stock Split (Rasio 1:2)	Saham Seri A dan B	250	-	-	46.666.666.666	-	-

*) Informasi mengenai tanggal pelaksanaan konversi MSOP dapat dilihat pada uraian Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan dan/atau Manajemen dalam Laporan Tahunan ini.

Penawaran umum perdana kepada masyarakat sebesar 4.000.000.000 lembar saham merupakan divestasi atas 20,00% saham Bank Mandiri milik Pemerintah, sehingga tidak menambah jumlah saham yang beredar. Pemerintah juga melakukan divestasi lanjutan atas 10,00% kepemilikan sahamnya di Bank Mandiri atau sebanyak 2.000.000.000 lembar Saham Biasa Seri B melalui *private placements*, aksi ini juga tidak menambah jumlah saham yang beredar di masyarakat. Setelah aksi *stock split* harga saham Bank Mandiri tercatat sebesar Rp6.700 dari yang sebelumnya sebesar Rp13.400, dengan rasio *stock split* adalah 1:2

Kronologis Penerbitan dan/atau Pencatatan Obligasi dan Efek Lainnya

Kronologis Penerbitan dan/atau Pencatatan Obligasi

Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009

Untuk memperkuat struktur permodalan serta mendukung ekspansi kredit dalam rangkapengembangan usaha, pada tanggal 14 Desember 2009, Bank Mandiri menerbitkan obligasi subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 (obligasi subordinasi) sebesar Rp3.500.000.000.000 Dana yang diperoleh dari hasil penawaran umum obligasi subordinasi ini dipergunakan sebagai modal pelengkap (*lower tier 2*) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia.

Obligasi subordinasi ini telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia melalui surat No. 11/III/DPB1/TPB1-1 tertanggal 14 Desember 2009 dan pernyataan efektif dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (dahulu Badan Pengawas Pasar Modal & Lembaga Keuangan (Bapepam dan LK)) berdasarkan surat Ketua Bapepam dan LK No. S-10414/BL/2009 tanggal 3 Desember 2009.

Bank Mandiri telah mencatatkan Obligasi Subordinasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 14 Desember 2009 sesuai pengumuman pencatatan obligasi subordinasi Bank Mandiri oleh BEI tanggal 11 Desember 2009. Obligasi Subordinasi tersebut berjangka waktu 7 (tujuh) tahun dan telah jatuh tempo pada tanggal 11 Desember 2016, diterbitkan tanpa warkat dengan tingkat bunga tetap sebesar 11,85% per tahun. Wali amanat dari penerbitan obligasi subordinasi ini adalah PT Bank Permata Tbk.

Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016

Pada tanggal 30 September 2016, Bank Mandiri menerbitkan Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016 ("Obligasi Berkelanjutan I Tahap I") dengan nilai nominal sebesar Rp5.000.000.000.000 yang terdiri atas 3 (tiga) seri.

Bunga Obligasi Berkelanjutan I Tahap I dibayarkan setiap triwulan, dengan pembayaran bunga pertama dilakukan pada tanggal 30 Desember 2016 sedangkan pembayaran bunga obligasi terakhir sekaligus jatuh tempo obligasi adalah pada tanggal 30 September 2021 untuk Seri A, 30 September 2023 untuk Seri B, dan 30 September 2026 untuk Seri C yang juga merupakan tanggal pelunasan pokok dari masing-masing seri obligasi. Wali amanat dari penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Tahap I adalah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017

Pada tanggal 15 Juni 2017, Bank Mandiri menerbitkan Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017 ("Obligasi Berkelanjutan I Tahap II") dengan nilai nominal sebesar Rp6.000.000.000.000 yang terdiri atas 4 (empat) seri. Obligasi Berkelanjutan I Tahap II Seri A, Seri B, dan Seri C ditawarkan dengan nilai 100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi. Bunga obligasi dibayarkan setiap triwulan, dengan pembayaran bunga pertama dilakukan pada tanggal 15 September 2017 sedangkan pembayaran bunga terakhir sekaligus jatuh tempo obligasi adalah pada tanggal 15 Juni 2022 untuk Seri A, 15 Juni 2024 untuk Seri B, dan 15 Juni 2027 untuk Seri C yang juga merupakan tanggal pelunasan pokok dari masing-masing seri obligasi. Obligasi Seri D ditawarkan tanpa bunga dengan harga penawaran senilai 79,3146% (tujuh puluh sembilan koma tiga satu empat enam persen) dari jumlah pokok obligasi, dengan jatuh tempo tanggal 15 Juni 2020. Pembayaran pokok obligasi dilakukan secara penuh pada saat tanggal jatuh tempo. Wali amanat dari penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Tahap II adalah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Nama Bursa Tempat Obligasi Perusahaan Dicatatkan

Seluruh obligasi Bank Mandiri telah dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia.

Tabel Kronologis Penerbitan Obligasi Bank Mandiri

No.	Uraian	Tanggal distribusi Obligasi secara Elektronik	Tenor	Mata Uang	Jumlah Obligasi (miliar)	Harga Penawaran	Tanggal Jatuh Tempo	Tingkat Suku Bunga	Status Pembayaran	Peringkat		Wali Amanat
										2017	2016	
1.	Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009	14 Desember 2009	7 tahun	Rp	3.500	100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi	11 Desember 2016	11,85 %	Lunas	-	idAA+ oleh Pefindo	Bank Permata
2.	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016	30 September 2016	Seri A: 5 tahun Seri B: 7 tahun Seri C: 10 tahun	Rp	5.000	100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi	Seri A: 30 September 2021, Seri B: 30 September 2023, Seri C: 30 September 2026.	Seri A: 7,95% Seri B: 8,50% Seri C: 8,65%	Belum Lunas	idAAA oleh Pefindo	idAAA oleh Pefindo	Bank Tabungan Negara
3.	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2016	15 Juni 2017	Seri A: 5 tahun Seri B: 7 tahun Seri C: 10 tahun Seri D: 13 tahun	Rp	6.000	Seri A B dan C 100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi Seri D 79,3146% (tujuh puluh sembilan satu empat enam persen) dari jumlah pokok obligasi	Seri A: 15 Juni 2022, Seri B: 15 Juni 2024, Seri C: 15 Juni 2027, Seri D: 15 Juni 2020	Seri A: 8,00% Seri B: 8,50% Seri C: 8,65% Seri D: 7,80%*	Belum Lunas	idAAA oleh Pefindo	-	Bank Tabungan Negara

*Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017 seri D merupakan obligasi tanpa kupon (*zero coupon bond*) dengan nilai yang diterbitkan sebesar Rp1 triliun.

Tabel Kronologis Pembayaran Bunga Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri

Bunga Ke-	Tanggal Pembayaran Bunga			
	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016	Status Pembayaran Bunga	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017	Status Pembayaran Bunga
Seri A			Seri A	
1.	30 Desember 2016	Lunas	15 September 2017	Lunas
2.	30 Maret 2016	Lunas	15 Desember 2017	Lunas
3.	30 Juni 2016	Lunas	15 Maret 2018	Belum Lunas
4.	30 September 2017	Lunas	15 Juni 2018	Belum Lunas
5.	30 Desember 2017	Lunas	15 September 2018	Belum Lunas
6.	30 Maret 2018	Belum Lunas	15 Desember 2018	Belum Lunas
7.	30 Juni 2018	Belum Lunas	15 Maret 2019	Belum Lunas
8.	30 September 2018	Belum Lunas	15 Juni 2019	Belum Lunas
9.	30 Desember 2018	Belum Lunas	15 September 2019	Belum Lunas
10.	30 Maret 2019	Belum Lunas	15 Desember 2019	Belum Lunas
11.	30 Juni 2019	Belum Lunas	15 Maret 2020	Belum Lunas
12.	30 September 2019	Belum Lunas	15 Juni 2020	Belum Lunas
13.	30 Desember 2019	Belum Lunas	15 September 2020	Belum Lunas
14.	30 Maret 2020	Belum Lunas	15 Desember 2020	Belum Lunas
15.	30 Juni 2020	Belum Lunas	15 Maret 2021	Belum Lunas

Bunga Ke-	Tanggal Pembayaran Bunga			
	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016	Status Pembayaran Bunga	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017	Status Pembayaran Bunga
16.	30 September 2020	Belum Lunas	15 Juni 2021	Belum Lunas
17.	30 Desember 2020	Belum Lunas	15 September 2021	Belum Lunas
18.	30 Maret 2021	Belum Lunas	15 Desember 2021	Belum Lunas
19.	30 Juni 2021	Belum Lunas	15 Maret 2022	Belum Lunas
20.	30 September 2021	Belum Lunas	15 Juni 2022	Belum Lunas
Seri B		Seri B		
1.	30 Desember 2016	Lunas	15 September 2017	Lunas
2.	30 Maret 2016	Lunas	15 Desember 2017	Lunas
3.	30 Juni 2016	Lunas	15 Maret 2018	Belum Lunas
4.	30 September 2017	Lunas	15 Juni 2018	Belum Lunas
5.	30 Desember 2017	Lunas	15 September 2018	Belum Lunas
6.	30 Maret 2018	Belum Lunas	15 Desember 2018	Belum Lunas
7.	30 Juni 2018	Belum Lunas	15 Maret 2019	Belum Lunas
8.	30 September 2018	Belum Lunas	15 Juni 2019	Belum Lunas
9.	30 Desember 2018	Belum Lunas	15 September 2019	Belum Lunas
10.	30 Maret 2019	Belum Lunas	15 Desember 2019	Belum Lunas
11.	30 Juni 2019	Belum Lunas	15 Maret 2020	Belum Lunas
12.	30 September 2019	Belum Lunas	15 Juni 2020	Belum Lunas
13.	30 Desember 2019	Belum Lunas	15 September 2020	Belum Lunas
14.	30 Maret 2020	Belum Lunas	15 Desember 2020	Belum Lunas
15.	30 Juni 2020	Belum Lunas	15 Maret 2021	Belum Lunas
16.	30 September 2020	Belum Lunas	15 Juni 2021	Belum Lunas
17.	30 Desember 2020	Belum Lunas	15 September 2021	Belum Lunas
18.	30 Maret 2021	Belum Lunas	15 Desember 2021	Belum Lunas
19.	30 Juni 2021	Belum Lunas	15 Maret 2022	Belum Lunas
20.	30 September 2021	Belum Lunas	15 Juni 2022	Belum Lunas
21.	30 Desember 2021	Belum Lunas	15 September 2022	Belum Lunas
22.	30 Maret 2022	Belum Lunas	15 Desember 2022	Belum Lunas
23.	30 Juni 2022	Belum Lunas	15 Maret 2023	Belum Lunas
24.	30 September 2022	Belum Lunas	15 Juni 2023	Belum Lunas
25.	30 Desember 2022	Belum Lunas	15 September 2023	Belum Lunas
26.	30 Maret 2023	Belum Lunas	15 Desember 2023	Belum Lunas
27.	30 Juni 2023	Belum Lunas	15 Maret 2024	Belum Lunas
28.	30 September 2023	Belum Lunas	15 Juni 2024	Belum Lunas
Seri C		Seri C		
1.	30 Desember 2016	Lunas	15 September 2017	Lunas
2.	30 Maret 2016	Lunas	15 Desember 2017	Lunas
3.	30 Juni 2016	Lunas	15 Maret 2018	Belum Lunas
4.	30 September 2017	Lunas	15 Juni 2018	Belum Lunas
5.	30 Desember 2017	Lunas	15 September 2018	Belum Lunas
6.	30 Maret 2018	Belum Lunas	15 Desember 2018	Belum Lunas
7.	30 Juni 2018	Belum Lunas	15 Maret 2019	Belum Lunas
8.	30 September 2018	Belum Lunas	15 Juni 2019	Belum Lunas
9.	30 Desember 2018	Belum Lunas	15 September 2019	Belum Lunas
10.	30 Maret 2019	Belum Lunas	15 Desember 2019	Belum Lunas

Bunga Ke-	Tanggal Pembayaran Bunga			
	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016	Status Pembayaran Bunga	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017	Status Pembayaran Bunga
11.	30 Juni 2019	Belum Lunas	15 Maret 2020	Belum Lunas
12.	30 September 2019	Belum Lunas	15 Juni 2020	Belum Lunas
13.	30 Desember 2019	Belum Lunas	15 September 2020	Belum Lunas
14.	30 Maret 2020	Belum Lunas	15 Desember 2020	Belum Lunas
15.	30 Juni 2020	Belum Lunas	15 Maret 2021	Belum Lunas
16.	30 September 2020	Belum Lunas	15 Juni 2021	Belum Lunas
17.	30 Desember 2020	Belum Lunas	15 September 2021	Belum Lunas
18.	30 Maret 2021	Belum Lunas	15 Desember 2021	Belum Lunas
19.	30 Juni 2021	Belum Lunas	15 Maret 2022	Belum Lunas
20.	30 September 2021	Belum Lunas	15 Juni 2022	Belum Lunas
21.	30 Desember 2021	Belum Lunas	15 September 2022	Belum Lunas
22.	30 Maret 2022	Belum Lunas	15 Desember 2022	Belum Lunas
23.	30 Juni 2022	Belum Lunas	15 Maret 2023	Belum Lunas
24.	30 September 2022	Belum Lunas	15 Juni 2023	Belum Lunas
25.	30 Desember 2022	Belum Lunas	15 September 2023	Belum Lunas
26.	30 Maret 2023	Belum Lunas	15 Desember 2023	Belum Lunas
27.	30 Juni 2023	Belum Lunas	15 Maret 2024	Belum Lunas
28.	30 September 2023	Belum Lunas	15 Juni 2024	Belum Lunas
29.	30 Desember 2023	Belum Lunas	15 September 2024	Belum Lunas
30.	30 Maret 2024	Belum Lunas	15 Desember 2024	Belum Lunas
31.	30 Juni 2024	Belum Lunas	15 Maret 2025	Belum Lunas
32.	30 September 2024	Belum Lunas	15 Juni 2025	Belum Lunas
33.	30 Desember 2024	Belum Lunas	15 September 2025	Belum Lunas
34.	30 Maret 2025	Belum Lunas	15 Desember 2025	Belum Lunas
35.	30 Juni 2025	Belum Lunas	15 Maret 2026	Belum Lunas
36.	30 September 2025	Belum Lunas	15 Juni 2026	Belum Lunas
37.	30 Desember 2025	Belum Lunas	15 September 2026	Belum Lunas
38.	30 Maret 2026	Belum Lunas	15 Desember 2026	Belum Lunas
39.	30 Juni 2026	Belum Lunas	15 Maret 2027	Belum Lunas
40.	30 September 2026	Belum Lunas	15 Juni 2027	Belum Lunas

Kronologis Penerbitan dan/atau Pencatatan Efek Lainnya

Negotiable Certificates of Deposit (NCD)

Pada tanggal 16 Desember 2016, Bank Mandiri menerbitkan *Negotiable Certificates of Deposit* (NCD) II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri A, B, C dan D dengan total Rp2.662 triliun.

Nama Bursa Tempat NCD Perusahaan Dicatatkan

Seluruh NCD Bank Mandiri telah dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia.

Tabel Kronologis Penerbitan *Negotiable Certificates of Deposit* Bank Mandiri

Uraian	Tanggal Terbit	Tenor	Mata Uang	Nilai (miliar)	Tanggal Jatuh Tempo	Tingkat Suku Bunga	Status Pembayaran
NCD Tahap I							
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri A	25 Mei 2015	184 Hari Kalender	Rp	848	25 November 2015	8,00%	Lunas

Uraian	Tanggal Terbit	Tenor	Mata Uang	Nilai (miliar)	Tanggal Jatuh Tempo	Tingkat Suku Bunga	Status Pembayaran
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri B	25 Mei 2015	276 Hari Kalender	Rp	440	25 Februari 2016	8,10%	Lunas
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri C	25 Mei 2015	367 Hari Kalender	Rp	987	26 Mei 2016	8,50%	Lunas
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri D	25 Mei 2015	458 Hari Kalender	Rp	175	25 Agustus 2016	8,65%	Lunas
NCD I PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 Seri E	25 Mei 2015	550 Hari Kalender	Rp	150	25 November 2016	8,75%	Lunas
NCD Tahap II							
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri A	16 Desember 2016	370 Hari Kalender	Rp	927	21 Desember 2017	7,55 %	Lunas
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri B	16 Desember 2016	18 bulan	Rp	500	15 Juni 2018	8,00 %	Belum Lunas
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri C	16 Desember 2016	24 bulan	Rp	350	14 Desember 2018	8,20 %	Belum Lunas
NCD II PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2016 Seri D	16 Desember 2016	36 bulan	Rp	885	13 Desember 2019	8,40 %	Belum Lunas

Efek Beragun Aset Berbentuk Surat Partisipasi ("EBA-SP") BMRI 01 Kelas A

Pada tanggal 26 Agustus 2016 telah dicatatkan Efek Beragun Aset Berbentuk Surat Partisipasi ("EBA-SP") BMRI 01 Kelas A di Bursa Efek Indonesia dengan jumlah pokok sebesar Rp456.500.000.000,- (empat ratus lima puluh enam miliar lima ratus juta rupiah) dengan *issuer* PT Sarana Multigriya Finansial (Persero).

Nama Bursa Tempat EBA-SP Perusahaan Dicatatkan

Seluruh EBA-SP Bank Mandiri telah dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia.

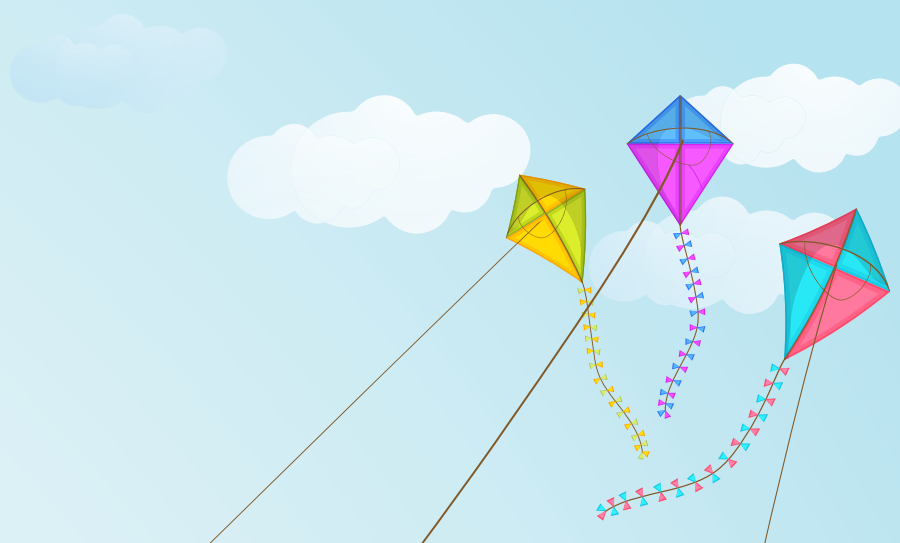
Tabel Kronologis Penerbitan Efek Lainnya Bank Mandiri

No.	Uraian	Tanggal Terbit	Tanggal Efektif	Weighted Average Live	Mata Uang	Nilai Emisi (miliar)	Tanggal Jatuh Tempo	Tingkat Suku Bunga	Status Pembayaran	Peringkat		Wali Amanat
										2017	2016	
1.	EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A1. Kode EBA : SPSMFMRI01A1 Kode ISIN : IDU0000011A5	26 Agustus 2016	19 Agustus 2016	3 tahun	Rp	103,5	27 Oktober 2029	Tetap, 8,6% per tahun	Lancar	AAA	AAA	BRI
2.	EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A2. Kode EBA : SPSMFMRI01A2 Kode ISIN : IDU0000012A3	26 Agustus 2016	19 Agustus 2016	5 tahun	Rp	353	27 Oktober 2029	Tetap, 9,1% per tahun	Lancar	AAA	AAA	BRI

Bunga dibayarkan bersamaan dengan pembayaran pokok setiap tiga bulan pada tanggal 27 bulan November, Februari, Mei dan Agustus setiap tahun melalui KSEI. Pembayaran bunga pertama telah dilakukan pada tanggal 27 November 2016. EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A1 diperkirakan akan lunas lebih awal (sebelum 27 Oktober 2029) karena kumpulan tagihan mempunyai rata-rata tertimbang jatuh tempo (*weighted average live*) selama 3 tahun. Demikian juga dengan EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A2 diperkirakan akan lunas lebih awal karena kumpulan tagihan mempunyai rata-rata tertimbang jatuh tempo (*weighted average live*) selama 5 tahun.

Nama dan Alamat Lembaga dan/atau Profesi Penunjang

INFORMASI PERDAGANGAN DAN PENCATATAN SAHAM	PT Bursa Efek Indonesia Gedung Bursa Efek Indonesia, Tower 1 Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53 Jakarta 12190, Indonesia Tel : (62-21) 5150515 Fax : (62-21 5)154153 Website : www.idx.co.id Email : listing@idx.co.id Jasa yang diberikan: Pencatatan Saham Periode Penugasan: Juli 2003 – Desember 2017
KANTOR AKUNTAN PUBLIK	Purwantono, Sungkoro & Surja Indonesia Stock Exchange Building Tower 2, 7th Floor Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53 Jakarta Pusat, DKI Jakarta, 12190 Tel : (62-21) 5289 5000 Fax : (62-21) 5289 4100 Website : www.ey.com/id Email : https://webforms.ey.com/id/en/email_alerts Jasa yang diberikan: Audit Laporan Keuangan dan Laporan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Periode Penugasan: Januari – Desember 2017
BIRO ADMINISTRASI EFEK	PT Datindo Entrycom Jl. Hayam Wuruk No. 28, Jakarta 10120 Tel : (62-21) 3508077 Fax : (62-21) 350 8078 Website : www.datindo.com Email : corporatesecretary@datindo.com Jasa yang diberikan: Pengelolaan daftar pemegang saham Periode Penugasan: Januari – Desember 2017
LEMBAGA PEMERINGKAT EFEK	PT Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo) Panin Tower - Senayan City, 17 th Floor Jl. Asia Afrika Lot.19 Jakarta 10270, Indonesia Tel : (62-21) 7278 2380 Fax : (62-21) 7278 2370 Website : www.pefindo.com Email : - Jasa yang diberikan: Pemeringkatan Perusahaan, Pemeringkatan Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017.



	Standard & Poor's Ratings Services Suite 3003, 30/F, Edinburgh Tower, The Landmark, 15 Queen's Road Central Hong Kong Tel : 852 2533 3590 Fax : 852 2533 3599 Website : www.standardandpoors.com Email : ratings.request@spglobal.com Jasa yang diberikan: Pemeringkatan Perusahaan Fitch Ratings Indonesia Prudential Tower 20th Floor Jl. Jend Sudirman Kav 79 Jakarta 12910, Indonesia Tel : (62-21) 5795 7755 Fax : (62-21) 5795 7750 Website : www.fitchratings.co.id Email : eva.muis@fitchratings.com Jasa yang diberikan: Pemeringkatan Perusahaan Moody's Investors Service 50 Raffles Place #23-06 Singapore Land Tower Singapore 048623 Tel : 65 6398 8339 Fax : 65 6398 8301 Website : www.moody.com/indonesia Email : clientservices@moody.com Jasa yang diberikan: Pemeringkatan Perusahaan
KUSTODIAN	PT Kustodian Sentral Efek Indonesia Gedung Bursa Efek Indonesia, Tower 1, Lantai 5 Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53 Jakarta 12190, Indonesia Tel : (62-21) 5152855 Fax : (62-21) 52991199 Website : www.ksei.co.id Email : helpdesk@ksei.co.id Jasa yang diberikan: Pengelolaan administrasi efek (saham dan obligasi) Periode Penugasan: Januari – Desember 2017
NOTARIS	Kantor Notaris & P.P.A.T. Ashoya Ratam, SH., Mkn. Jl. Suryo No. 54 Kebayoran Baru Jakarta Selatan, 12180 Tel : (62-21) 29236060 Fax : (62-21) 29236070 Email : notaris@ashoyaratam.com Jasa yang diberikan: Penyusunan Akta Keputusan RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa tahun buku 2017

Penghargaan dan Sertifikasi

Penghargaan

Januari



Nama Penghargaan:
**The Leading Bank in
Primary Market**

Acara:
Rumah123 Consumer Choice
Award 2017

Penyelenggara:
rumah123.com

Tanggal:
27 Januari 2017

Nama Penghargaan:
**Used Most Often Brand
Bank Milik Pemerintah
(peringkat II)**

Acara:
Indonesia Brand Prestige
Award 2017

Penyelenggara:
Majalah Warta Ekonomi

Tanggal:
27 Januari 2017

Februari

Nama Penghargaan:
**Peringkat I
kategori Tabungan,
Peringkat II kategori
Kartu Kredit dan
Peringkat II kategori KPR**

Acara:
Indonesia Net Promoter Score
(NPS) and Net Emotional Value
(NEV) 2017

Penyelenggara:
Majalah SWA

Tanggal:
09 Februari 2017

Nama Penghargaan:
Housing Loan

Acara:
Net Promoter Customer
Loyalty Award 2017

Penyelenggara:
Majalah SWA

Tanggal:
07 Februari 2017



Maret



Nama Penghargaan:
**Best in Treasury and
Working Capital SMEs
Indonesia**

Acara:
Asset Asian Awards 2017

Penyelenggara:
The Asset

Tanggal:
Maret 2017



Nama Penghargaan:
Best Bank in Indonesia

Acara:
CT Corporate Treasurer

Penyelenggara:
Lembaga
Pengembangan
Perbankan Indonesia
(LPPI) dan Majalah
Stabilitas

Tanggal:
09 Maret 2017



Nama Penghargaan:
**Bank Mitra BPJS
Ketenagakerjaan
Terbaik Tahun 2017**

Acara:
Mitra BPJS
Ketenagakerjaan Award

Penyelenggara:
BPJS Ketenagakerjaan

Tanggal:
Maret 2017



Nama Penghargaan:
**Platinum Award dan
The Best of 2016 Award
Winner**

Acara:
2016 Indonesia Employee
Engagement Awards

Penyelenggara:
Lembaga
Pengembangan
Perbankan Indonesia
(LPPI) dan Majalah
Stabilitas

Tanggal:
01 Maret 2017



Nama Penghargaan:
**Melakukan
Pembayaran Pajak
Bumi dan Bangunan
Perdesaan dan
Perkotaan (PBB-P2) di
Propinsi DKI Jakarta**

Acara:
Gubernur Provinsi DKI

Penyelenggara:
Gubernur Provinsi DKI

Tanggal:
03 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**The Best Digital Brand
2012-2016
Kategori Kartu
Kredit Bank Umum
Konvensional**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**The Best Digital Brand
2012-2016
Kategori Kartu
Debit Bank Umum
Konvensional**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**Peringkat III - Digital
Brand E-Money Bank**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**Peringkat III - Digital
Brand Wealth
Management Bank
Umum Konvensional**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**Peringkat III - Digital
Brand KPR Bank Umum
Konvensional**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**Peringkat III - Digital
Brand Deposito Bank
Umum Konvensional**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**Peringkat III -
Digital Brand Kartu
Debit Bank Umum
Konvensional**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Nama Penghargaan:
**Peringkat III -
Digital Brand Kartu
Kredit Bank Umum
Konvensional**

Acara:
Infobank 6th Digital
Brand Awards 2017

Penyelenggara:
Infobank - Insentia

Tanggal:
30 Maret 2017

Mei

Nama Penghargaan:
Ranked 6th in Most Valuable Indonesian Brands 2017 With a US\$ 1887 million Brand Value & AAA- Brand

Acara:
Brand Finance PLC

Penyelenggara:
Brand Finance

Tanggal:
24 Mei 2017

Nama Penghargaan:
Best Private Bank

Acara:
FinanceAsia Country Award 2017

Penyelenggara:
Finance Asia

Tanggal:
31 Mei 2017

Juni



Nama Penghargaan:

1. 10 kali berturut-turut
Best Bank Service Excellence
2. 1st Place, Terbaik e-Channel
3. 1st Place, Terbaik Phone Banking
4. 1st Place, Terbaik Mobile Internet
5. 1st Place, Terbaik Internet Banking
6. 1st Place, Terbaik Satpam
7. 2nd Place, Terbaik Teller
8. 2nd Place, Terbaik Customer Service
9. 2nd Place, Overall Cabang
10. 3rd Place, Terbaik Telepon Cabang
11. 4th Place, Terbaik Call Center
12. 4th Place, Terbaik SMS Banking

Acara:
Banking Service Excellence 2017

Penyelenggara:
Majalah Infobank

Tanggal:
08 Juni 2017

Nama Penghargaan:
Best Transaction Bank in Indonesia in Indonesia

Acara:
The Asian Banker Business Achievement Awards Dinner

Penyelenggara:
The Asian Banker

Tanggal:
09 Juni 2017

Nama Penghargaan:
Best Cash Management Bank in Indonesia

Acara:
The Asian Banker Business Achievement Awards Dinner

Penyelenggara:
The Asian Banker

Tanggal:
09 Juni 2017

Nama Penghargaan:
Best Trade Finance Bank

Acara:
The Asian Banker Business Achievement Awards Dinner

Penyelenggara:
The Asian Banker

Tanggal:
09 Juni 2017

Juli



Nama Penghargaan:
**The Indonesia
Domestic Trade
Finance Bank
of the Year**

Acara:
Asian Banking and
Finance Wholesale
Banking award

Penyelenggara:
xxx

Tanggal:
13 Juli 2017



Nama Penghargaan:
**The Indonesia
Domestic Cash
Management Bank
of the Year**

Acara:
Asian Banking and
Finance Wholesale
Banking award

Penyelenggara:
xxx

Tanggal:
13 Juli 2017



Nama Penghargaan:
**Penghargaan Mitra
Kerja Bank dalam
penyelenggaraan KPU/
USO**

Acara:
Penghargaan
Apresiasi Mitra Kerja
Kemenkominfo

Penyelenggara:
Kementerian Komunikasi
dan Informatika

Tanggal:
25 Juli 2017



Nama Penghargaan:
**Best Private Bank in
Indonesia**

Acara:
Finance Asia Country
Award of Achievement
2017

Penyelenggara:
Finance Asia Magazine

Tanggal:
01 Juli 2017

Nama Penghargaan:
**Bank Pendukung
dalam Pengelolaan
Moneter Rupiah dan
Valuta Asing**

Acara:
Penghargaan Bank
Indonesia 2017

Penyelenggara:
Bank Indonesia

Tanggal:
18 Juli 2017

Nama Penghargaan:
**3rd Ranking of
INDONESIA THE BEST
PUBLIC COMPANIES
BASED ON WAI™ 2017
INDUSTRY CATEGORY
: Banks**

Acara:
Wealth Added Creator
Award 2017

Penyelenggara:
SWA dan Stern&Co

Tanggal:
11 Juli 2017

Nama Penghargaan:
**7th Ranking of
ASEAN THE BEST
PUBLIC COMPANIES
BASED ON WAI™ 2017
INDUSTRY CATEGORY
: Banks**

Acara:
Wealth Added Creator
Award 2017

Penyelenggara:
SWA dan Stern&Co

Tanggal:
11 Juli 2017

Nama Penghargaan:
**8th Ranking of
INDONESIA THE BEST
PUBLIC COMPANIES
BASED ON WAI™
(OVERALL) 2017**

Acara:
Wealth Added Creator
Award 2017

Penyelenggara:
SWA dan Stern & Co

Tanggal:
11 Juli 2017

Nama Penghargaan:
**17th Ranking of
ASEAN THE BEST
PUBLIC COMPANIES
BASED ON WAI™
(OVERALL) 2017**

Acara:
Wealth Added Creator
Award 2017

Penyelenggara:
SWA dan Stern & Co

Tanggal:
11 Juli 2017

Agustus



Nama Penghargaan:
**Service Quality Diamond
Award Kategori Priority
Banking**

Acara:
Service Quality
Award 2017

Penyelenggara:
Majalah Service Excellence &
CCSL

Tanggal:
03 Agustus 2017

Nama Penghargaan:
**Partisipasi Dalam Pembayaran
Pajak Bumi dan Bangunan
Perdesaan dan Perkotaan
(PBB-P2) dengan patuh, tepat
waktu dan tepat jumlah**

Acara:
xxx

Penyelenggara:
Walikota Kota Administrasi Jakarta
Pusat

Tanggal:
9 Agustus 2017

Nama Penghargaan:
**Platinum Trophy untuk
Kinerja Sangat Bagus selama
10 tahun berturut-turut**

Acara:
22th Infobank Banking Awards

Penyelenggara:
Majalah Infobank

Tanggal:
11 Agustus 2017

Nama Penghargaan:
**The Most Creative
Mortgages Product**

Acara:
Realestate Creative Awards
2017

Penyelenggara:
DPD REI Jakarta & Majalah
Indonesia Housing

Tanggal:
11 Agustus 2017

September



Nama Penghargaan:
**Best FX Bank for
Corporate and
Financial Institutions**

Acara:
11th Annual Best
Financial Institution
Award

Penyelenggara:
Alpha Southeast Asia

Tanggal:
14 September 2017

Nama Penghargaan:
Best Cash Management

Acara:
11th Annual Best
Financial Institution
Award

Penyelenggara:
Alpha Southeast Asia

Tanggal:
14 September 2017

Nama Penghargaan:
**Best Private Wealth
Management**

Acara:
11th Annual Best
Financial Institution
Award

Penyelenggara:
Alpha Southeast

Tanggal:
14 September 2017

Nama Penghargaan:
Best Bank in Indonesia

Acara:
11th Annual Best Financial
Institution Award

Penyelenggara:
Alpha Southeast Asia

Tanggal:
14 September 2017

Nama Penghargaan:
**The Best
Parenting Bank
The Best Bank in
Digital Services
(Peringkat 2)**

Acara:
Indonesia Banking
Award 2017

Penyelenggara:
Tempo Media Group
dan Indonesia Banking
School

Tanggal:
13 September 2017

Oktober

Nama Penghargaan: The Most Progressive Bank in Property Loan Service

Acara:
Properti Indonesia
Award 2017

Penyelenggara:
Majalah Properti
Indonesia

Tanggal:
17 Oktober 2017

Nama Penghargaan: The Best FX Provider 2017 – in Indonesia

Acara:
Global Finance Country
Awards 2017

Penyelenggara:
Global Finance

Tanggal:
18 Oktober 2017

Nama Penghargaan: Most Powerful Company 2017, kategori Bank

Acara:
Indonesia Most Powerful
Companies Award
(MPCA) 2017

Penyelenggara:
Majalah Warta Ekonomi

Tanggal:
27 Oktober 2017

Nama Penghargaan: Best Indonesian Bank for Asian Clients

Acara:
Asiamoney Cash
Management Survey

Tanggal:
30 Oktober 2017



November

Nama Penghargaan: Bank Pilihan Terbaik dalam Pembiayaan KPR

Acara:
Indonesia Property and
Bank Award 2017

Penyelenggara:
Majalah Property
dan Bank

Tanggal:
09 November 2017

Nama Penghargaan: Bank/Pos Persepsi yang berperan aktif dalam implementasi system informasi PNB Online (SIMPONI)

Acara:
PNBP Awards 2017

Penyelenggara:
Kementerian Keuangan

Tanggal:
09 November 2017

Nama Penghargaan: Penghargaan Apresiasi BUMN kategori Sinergi dalam Financial Inclusion (Diberikan kepada Himbara – Bank Mandiri, BRI, BNI dan BTN)

Acara:
Rakor BUMN

Penyelenggara:
Kementerian BUMN

Tanggal:
22 November 2017

Nama Penghargaan: Best Foreign Exchange Provider Indonesia

Acara:
World's Best Foreign
Exchange Provider Award
2017

Tanggal:
30 November 2017



Nama Penghargaan: Best Fx Bank for Corporates and Financial Institutions in Indonesia

Acara:
11th Annual Best
Financial Institution
Awards 2017

Tanggal:
30 November 2017

Nama Penghargaan: Best in Treasury and Working Capital SMEs Indonesia

Acara:
The Asset Asian
Award 2017

Tanggal:
30 November 2017

Nama Penghargaan: Best For Fx Research and Market Coverage

Acara:
Asia Money Polls
Award 2015

Penyelenggara:
Global Capital Asia

Tanggal:
30 November 2017

Nama Penghargaan: Lembaga Keuangan Mitra Pembiayaan Melalui Surat Berharga Negara dengan Kinerja Terbaik dalam 3 Tahun Terakhir

Penyelenggara:
Kementerian Keuangan
2017

Tanggal:
30 November 2017

Nama Penghargaan: Best Foreign Exchange Bank in Indonesia

Acara:
Finance Asia Country
Awards for Achievement
2015

Tanggal:
30 November 2017

Desember



Nama Penghargaan:
**The Best FX Provider
2018 – in Indonesia**

Acara:
Global Finance Country
Awards 2018

Penyelenggara:
Global Finance

Tanggal:
5 Desember 2017



Nama Penghargaan:
**Silver Champion of
Jabodetabek WOW
Service Excellence
Award**

Acara:
WOW Service Excellence
Award 2017

Penyelenggara:
Markplus

Tanggal:
7 Desember 2017



Nama Penghargaan:
**Penghargaan Mitra
Institut Pertanian
Bogor 2017**

Acara:
Malam Apresiasi Inovator
dan Mitra IPB 2017

Penyelenggara:
Institut Pertanian Bogor

Tanggal:



Nama Penghargaan:
**Penghargaan
Lembaga Donor dan
Mitra Kerjasama
Kemenristekdikti**

Acara:
Malam Apresiasi Mitra
Kemenristekdikti 2017

Penyelenggara:
Kementerian Riset,
Teknologi, dan
Pendidikan Tinggi

Tanggal:



Nama Penghargaan:
**Apresiasi Mitra
Bidang SDPPI 2017**

Acara:
Lembaga
Pendukung
Pembayaran PNPB
melalui Host to Host

Penyelenggara:
Kementerian
Komunikasi dan
Informasi

Tanggal:



Nama Penghargaan:
**Penghargaan
Gratifikasi 2017**

Penyelenggara:
Komisi Pemberantasan
Korupsi (KPK)

Tanggal:

Nama Penghargaan:
**Dealer SUN dengan
Kinerja Terbaik tahun
2016 dan Agen Penjual
SUN untuk Investor
Retail dengan Kinerja
Terbaik 2016**

Acara:
Investor Gathering 2017

Penyelenggara:
Kementerian Keuangan

Tanggal:

Nama Penghargaan:
**The Highest Growing
Bank in Mortgages
Primary Market**

Acara:
Housing Estate
Awards 2017

Penyelenggara:
Majalah Housing Estate

Tanggal:
14 Desember 2017

Nama Penghargaan:
**The Highest Growing
Bank on Primary
Market Mortgage**

Acara:
Housing Estate Awards
2017

Penyelenggara:
Majalah Housing Estate

Tanggal:
12 Desember 2017

Nama Penghargaan:
**Apresiasi Kementerian
Sosial Kepada Bank
Mandiri atas peran serta
dan dukungannya pada
Program Pemerintah
Bantuan Sosial Program
Keluarga Harapan (PKH)
2017**

Acara:
Malam Apresiasi di Kota
Surabaya

Penyelenggara:
Kementerian Sosial

Tanggal:
19 Desember 2017

PENGHARGAAN				
▼ Nama Penghargaan: No. 1 Market Leader Country Award Acara: Euromoney Cash Management Survey Penyelenggara: Euromoney Tanggal: Desember 2017	▼ Nama Penghargaan: The Best Bank in Service Excellence Penyelenggara: Marketing Research Indonesia (MRI) dan Majalah Infobank Tanggal: Desember 2017	▼ Nama Penghargaan: The Most Trusted Companies Acara: Penyelenggara: The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) Tanggal: Desember 2017	▼ Nama Penghargaan: Best TMS Integration Partner 2017 Penyelenggara: Ingenico Tanggal: Desember 2017	▼ Nama Penghargaan: Best Acquirer 2017 kategori Bank BUMN Penyelenggara: Artajasa Tanggal: Desember 2017

Sertifikasi

SERTIFIKASI				
▼ Jenis Sertifikasi: ISO/IEC 20000-1:2011 Provision of IT Service Management to Internal Customer Validasi: 25 November 2015 - 09 Agustus 2017 Penerima Sertifikasi: IT Applications Support Group & IT Infrastructure Group Dikeluarkan Oleh: SGS Indonesia	▼ Jenis Sertifikasi: ISO 9001:2008 Provision of Security Services in Bank Mandiri Head Office and Registration & Logistic Validasi: 03 Februari 2017 Penerima Sertifikasi: Direktorat CEO Dikeluarkan Oleh: SGS Indonesia	▼ Jenis Sertifikasi: ISO 9001:2008 Operation & Development of Data Center, DRG, IT Security & Infrastructure Validasi: 9 Oktober 2015 - 15 September 2018 Penerima Sertifikasi: IT Applications Support Group & IT Infrastructure Group Dikeluarkan Oleh: SGS Indonesia	▼ Jenis Sertifikasi: ISO 9001:2008 Provision of Bank Guarantee Processing Validasi: 03 Juni 2008 - 28 Mei 2017 Penerima Sertifikasi: Credit Operations Group – Bank Guarantee Processing Center Department Dikeluarkan Oleh: SGS Indonesia	▼ Jenis Sertifikasi: ISO 9001:2008 Regional Credit Operations Services Validasi: 24 Januari 2015 - 24 Januari 2018 Penerima Sertifikasi: Credit Operations Group – Regional Credit Operation Jawa Bali Dikeluarkan Oleh: SGS Indonesia

Jenis Sertifikasi:
**ISO 9001:2008
Regional Credit
Operations Services**

Validasi:
24 Januari 2015 -
24 Januari 2018

Penerima Sertifikasi:
Credit Operations
Group –
Regional Credit
Operation Jawa Bali

Dikeluarkan Oleh:
SGS Indonesia

Jenis Sertifikasi:
**ISO 9001:2008
Banking Contact
Center Operations and
Services in Jakarta
and Rempoa**

Validasi:
11 Desember 2015 -
15 September 2018

Penerima Sertifikasi:
Mandiri Contact Center
Jakarta

Dikeluarkan Oleh:
SGS Indonesia

Jenis Sertifikasi:
**SNI ISO 9001:2008
Banking Contact
Center Operations and
Services in Jakarta
and Rempoa**

Validasi:
11 Desember 2015 -
15 September 2018

Penerima Sertifikasi:
Mandiri Contact
Center Jakarta

Dikeluarkan Oleh:
SGS Indonesia

Jenis Sertifikasi:
**ISO 9001:2015 Quality
Management System
Certification**

Validasi:
Februari 2020

Penerima Sertifikasi:
Mandiri Contact Center
Jogjakarta

Dikeluarkan Oleh:
SGS Indonesia

Jenis Sertifikasi:
**ISO 9001:2008 Internal
Audit Services**

Validasi:
13 Juni 2015 –
13 Juni 2018

Penerima Sertifikasi:
Direktorat Internal Audit

Dikeluarkan Oleh:
SGS Indonesia

Jenis Sertifikasi:
**ISO 9001:2008
Custodial Services &
Trust Services**

Validasi:
21 Desember 2016 –
15 September 2018

Penerima Sertifikasi:
Direktorat International
Banking & Financial
Institutions

Dikeluarkan Oleh:
SGS Indonesia

Jenis Sertifikasi:
**BS EN ISO 9001:2008 -
General Construction
and Maintenance
Services of Civil
Engineering Works,
Buildings, Roads,
Bridges, and Irrigation**

Validasi:
15 Mei 2016 - 14 Juli 2017

Dikeluarkan Oleh:
NQA

Jenis Sertifikasi:
**BS OHSAS 18001:2007
- General Construction
and Maintenance
Services of Civil
Engineering Works,
Buildings, Roads,
Bridges, and Irrigation**

Validasi:
17 Juni 2016 - 23 Juli 2017

Dikeluarkan Oleh:
NQA

Nama dan Alamat Entitas Anak, Entitas Asosiasi, Kantor Cabang Luar Negeri dan Kantor Wilayah

Entitas Anak

Kantor Entitas Anak	Alamat	Telp./Fax/ Situs Web
PT Bank Syariah Mandiri ("BSM")	Gedung Wisma Mandiri 1 Jl. MH. Thamrin No. 5 Jakarta, 10340	Telp : (62-21) 2300 509, 3983 9000 (Hunting) Fax : (62-21) 3983 2989 Call Center : 14040 Website : www.syariahamandiri.co.id
PT Mandiri Sekuritas	Plaza Mandiri, Lt. 28-29 Jl. Jend. Gatot Subroto, Kav. 36-38 Jakarta, 12190	Telp : (62-21) 526 3445 Fax : (62-21) 526 3521 Website : www.mandirisekuritas.co.id
PT Mandiri Tunas Finance ("MTF")	Graha Mandiri, Lt. 3A Jl. Imam Bonjol No. 61 Jakarta, 10310	Telp : (62-21) 230 5608 Fax : (62-21) 230 5618 Care Center : 1500059 Email : corporate.secretary@mtf.co.id Website : www.mtf.co.id
PT Mandiri AXA General Insurance ("MAGI")	AXA Tower, Lt. 16 Jl. Prof. Dr. Satrio, Kav. 18 Kuningan City Jakarta, 12940	Telp : (62-21) 3005 7777 Fax : (62-21) 3005 7600 Call Center : 1500733 Website : www.axa-insurance.co.id
PT AXA Mandiri Financial Services ("AXA Mandiri")	AXA Tower, Lt. 8 Jl. Prof. Dr. Satrio, Kav. 18 Kuningan City Jakarta, 12940	Telp : (62-21) 3005 8888 Fax : (62-21) 3005 8500 Customer Care Center : (62-21) 3005 8788 Website : www.axa-mandiri.co.id
PT Bank Mandiri Taspen	Jl. Melati No. 65 Dangin Puri Kangin Denpasar, 80233	Telp : (62-361) 227076 Call Center : (62-361) 227 887/(62-361) 247 555 Website : www.bankmantap.co.id
Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. ("MIR")	Wisma Mepro Ground & Mezzanine Floor 29 and 31, Jalan Ipoh 51200, Kuala Lumpur, Malaysia	Telp : +603-4045 4988/ +603-4045 5988 Website : www.mandiriremittance.com
Bank Mandiri (Europe) Limited ("BMEL")	2nd Floor 4 Thomas More Square Thomas More Street, London E1W 1YW	Telp : +44-207-553-8688 Fax : +44-207-553-8699 Website : www.bkmandiri.co.uk
PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia ("Mandiri Inhealth")	Menara Palma Lt. 20, Jl. HR. Rasuna Said Blok X2 Kav. 6, Kuningan Jakarta 12950	Telp : (62-21) 5250900 Fax : (62-21) 5250708 Contact Center : (62-21) 14072 Website : www.mandiriinhealth.co.id
PT Mandiri Utama Finance ("MUF")	Plaza Bapindo Menara Mandiri, Lt. 26-27 Jl. Jend. Sudirman Kav. 54 – 55 Jakarta, 12950	Telp : (62-21) 5278034 Website : www.mandiriutamafinance.co.id
PT Mandiri Capital Indonesia ("MCI")	Plaza Bapindo Menara Mandiri, Lt. 20 Jl. Jend. Sudirman, Kav. 54-55, Jakarta, 12190	Telp : (62-21) 5266661 Website : www.mandiri-capital.co.id

Entitas Asosiasi

Kantor Entitas Asosiasi	Alamat	Telp./Fax/ Situs Web
PT Kustodian Sentral Efek Indonesia ("KSEI")	Gedung Bursa Efek Indonesia Tower 1, Lt.5 Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53, Jakarta, 12190	Telp : (62-21) 515 2855 Fax : (62-21) 5299 1199 Call Center : (62-21) 0800 186 5734 Website : www.ksei.co.id
PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia ("SBPI")	Setiabudi 2 Building, Suite 502A, Jl HR Rasuna Said, Kav. 62 Kuningan, Jakarta, 12920	Telp : (62-21) 521 0715 Fax : (62-21) 521 0755
PT PANN (Persero)	Jl Cikini IV No. 11 Jakarta, 10330	Telp : (62-21) 31922003 Fax : (62-21) 31922980 Website : pannmf.co.id/

Kantor Cabang Luar Negeri

Kantor Cabang Luar Negeri	Alamat	Telp./Fax/ Situs Web
Bank Mandiri Cabang Singapura	12 Marina View, #19-01 Asia Square Tower 2, Singapore 018961	Telp : 65-6213-5688/65-6213-5680 Fax : 65-6844-9833/65-6844-9808 Website : www.ptbankmandiri.com.sg SWIFT Code : BMRISGSG
Bank Mandiri Cabang Hong Kong	7th Floor, Far East Finance Centre 16 Harcourt Road, Hong Kong	Telp : +852-2881-3632 Fax : 852-2529-8131/852-2811-0735 Website : www.bankmandirihk.com SWIFT Code : BMRHKHH
Remittance Office Hongkong	Shop 3. G/F. Keswick Court 3 Keswick Street Causeway Bay, Hongkong Cardinal Plaza 3 rd Floor, #30 Cardinal	Telp : +852-2881-6650 Fax : +852-2881-5386
Bank Mandiri Cabang Cayman Islands	Cardinal Plaza 3rd Floor, #30 Cardinal avenue, PO BOX 10198, Grand Cayman KY 1 – 1002, Cayman Islands	Telp : +1-345-945-8891 Fax : +1-345-945-8892 SWIFT Code : BMRKYKY
Bank Mandiri Cabang Dili - Timor Leste	25 Rua de Abril No.10 Colmera Dili-Timor Leste	Telp : +670-331-7777/+6221-526-3769/ +6221-527-1222 Fax : +670-331-7190/+670-331-7444/ +6221-252-1652/+6221-526-3572
Bank Mandiri Cabang Dili - Timor Plaza - Timor Leste	Timor Plaza – Unit #/Unidade No. #203; 233; 204; 230; 231; 232 Jl. Nicolau Lobato, Comoro Dili - Timor Leste	Telp : +670-7307-7777
Bank Mandiri Cabang Shanghai	Room 4101, Shanghai Tower No. 501, Yin Cheng Zhong Road, Pudong New District, Shanghai 200120, People's Republic of China	Telp : +86-21-2033-2625/ +86-21-2028-2806 / +86-21-5037-2509 Fax : +86-21-5037-2707/ +86-21-5037-2547 SWIFT Code : BMRICNSH
Bank Mandiri (Europe) Limited, London	2nd Floor, 4 Thomas More Square, Thomas More Street London, E1W 1 YW United Kingdom	Telp : +44-207-553-8688 Fax : +44-207-553-8599 Website : www.bkmandiri.co.uk SWIFT Code : BMRIGB2L
Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.	Wisma MEPRO Ground & Mezzanine Floor 29 & 31 Jalan Ipoh 51200Kuala Lumpur	Telp : +603-4045 4988/+603-4043 5988 Website : www.mandiriremittance.com

Kantor Wilayah

Kantor Wilayah	Alamat	Telp./Fax/ Situs Web
REGION I/ SUMATERA 1	Gedung Uniland Lt. 6, Jl. MT Haryono A-1, Medan, 20231	Telp : (061) 4153396, 4555434 Fax : (061) 4153273
REGION II/ SUMATERA 2	Jl. Kapten A. Rivai No. 100 B Palembang, 30135	Telp : (0711) 364008 - 012, 364013 Fax : (0711) 310992, 3120417, 374279
REGION III/ JAKARTA 1	Jl. Lapangan Stasiun No. 2 Jakarta Barat, 11110	Telp : (021) 6922004, 6922005 Fax : (021) 6922006
REGION IV/ JAKARTA 2	Jl. Kebon Sirih No. 83 Jakarta Pusat, 10340	Telp : (021) 23565700, 39832922, 39832921, Fax : (021) 39832917, 39832918, 39832923
REGION V/ JAKARTA 3	Jl. Jend. Sudirman Kav. 54-55 Jakarta Selatan, 12190	Telp : (021) 5267368, 5267337 Fax : (021) 5267371, 5267365
REGION VI/ JAWA 1	Jl. Soekarno Hatta No. 486 Bandung, 40266	Telp : (022) 7506242, 7511878 Fax : (022) 7505810, 7506632
REGION VII/ JAWA 2	Jl. Pemuda No. 73 Semarang, 50139	Telp : (024) 3517349, 3520484, 3520487 Fax : (024) 3520485
REGION VIII/ JAWA 3	Jl. Basuki Rahmat No. 2-4 Surabaya, 60271	Telp : (031) 5316764 - 66 Fax : (031) 5316776, 5320641, 5316597
REGION IX/ KALIMANTAN	Jl. Lambung Mangkurat No. 3 Banjarmasin, 70111	Telp : (0511) 3365767 Fax : (0511) 3352249, 4366719
REGION X/ SULAWESI DAN MALUKU	Jl. R.A. Kartini No. 12-14 Makassar, 90111	Telp : (0411) 3629096, 3629097, 3634811 Fax : (0411) 3629095, 3650367
REGION XI/ BALI DAN NUSA TENGGARA	Jl. Veteran No. 1 Denpasar, 80111	Telp : (0361) 226761 - 3 Fax : (0361) 224077, 261453, 235924
REGION XII/ PAPUA	Jl. Dr. Sutomo No. 1 Jayapura, 99111	Telp : (0967) 537081, 537183-4, 537189 Fax : (0967) 537181



Informasi Pada Website

Dengan diberlakukannya peraturan OJK No.8/POJK.04/2015 tentang situs web emiten atau perusahaan publik, maka pada situs resmi perusahaan yaitu <http://www.bankmandiri.co.id> Bank telah melengkapi *website* perusahaan dengan memuat berbagai informasi terkini Bank Mandiri, diantaranya sebagai berikut:

Layanan 24 Jam

Menu bar ini memuat informasi mengenai fitur dan layanan, cara melakukan registrasi serta *Frequently Asked Question* terkait dengan Mandiri Online, Mandiri Internet Bisnis, Mandiri SMS, Mandiri call, Mandiri Clickpay dan Mandiri ATM.

Consumer Banking

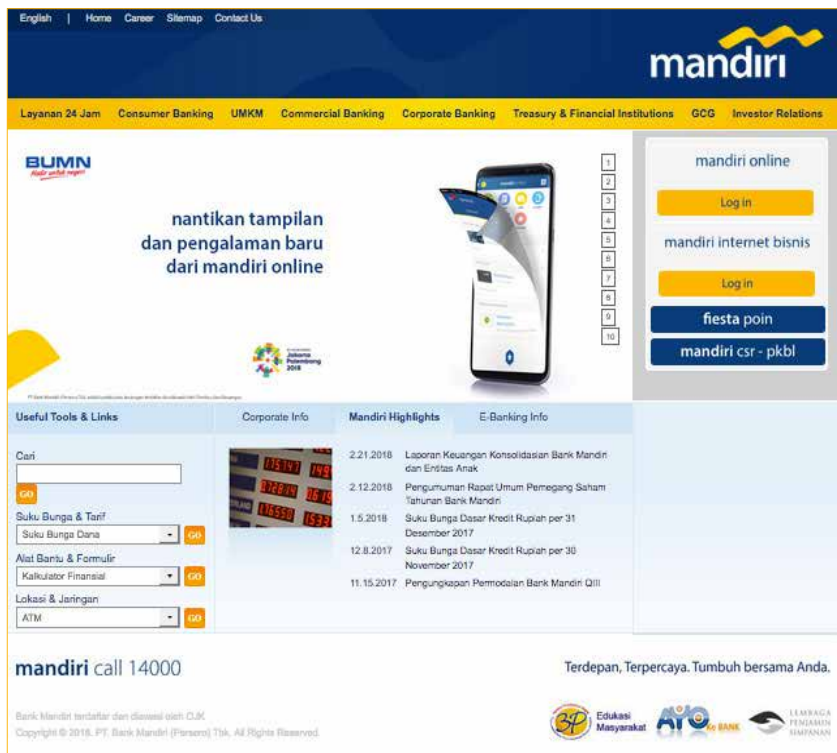
Menu bar ini memuat informasi mengenai produk dan jasa yang disediakan Bank Mandiri bagi nasabah *Consumer Banking* seperti antara lain informasi mengenai Mandiri Tabungan, Mandiri Rekening Giro, Mandiri Deposito, Mandiri Debit, Mandiri e-Cash, Mandiri e-Money, Mandiri Kartu Kredit, Mandiri Kredit Konsumer, Layanan Mandiri Prioritas, Produk Investasi dan Bancassurance.

UMKM

Menu bar ini memuat informasi mengenai jenis kredit usaha serta produk dana yang disalurkan oleh Bank Mandiri kepada nasabah UMKM, yang terbagi ke dalam dua kategori yaitu *Business Banking* dan *Micro Banking*. Selain itu dalam menu ini terlampir juga informasi mengenai program kemitraan yang disalurkan oleh Bank, alamat kantor layanan kredit dan alamat jaringan kantor *business banking* dan *Micro Banking* Bank Mandiri.

Commercial Banking

Menu bar ini memuat informasi mengenai produk dan jasa yang disediakan Bank Mandiri bagi nasabah *Commercial Banking* antara lain informasi mengenai Pembiayaan, *Trade Finance and Services*, Pembiayaan Khusus, *Cash Management*, Produk Dana serta Layanan Lainnya.



www.bankmandiri.co.id

Corporate Banking

Menu bar ini memuat informasi mengenai produk dan jasa yang disediakan Bank Mandiri bagi nasabah *Corporate Banking* dan *Institutional Banking* antara lain informasi mengenai Pembiayaan, *Trade Finance and Services*, Produk Dana, Syndication, *Cash Management*, Layanan Lainnya dan informasi mengenai Daftar Alamat Kantor *Corporate Banking* dan *Institutional Banking*.

Treasury and Financial Institutions

Menu bar ini memuat informasi mengenai produk, prosedur dan persyaratan transaksi serta Jaringan Kantor untuk segmen bisnis *Treasury*, *Financial Institution* dan *Capital Market Services*.

GCG

Menu bar ini memuat informasi mengenai praktik GCG yang telah dilakukan oleh Bank Mandiri antara lain seperti Struktur Organisasi dan Tim Manajemen (memuat susunan terbaru BOC dan BOD, struktur Pemegang Saham, Transaksi Saham oleh BOC dan BOD serta Kebijakan Suksesi Direktur), Anggaran Dasar Perusahaan dan *Core Value*, Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) dan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB), *Governance Structure* (memuat piagam tiap-tiap komite serta *Governance Document* seperti *Code of Conduct*, *Business Ethic*, *GCG Charter*, *Internal Audit Charter*, *Whistleblowing System*, *Gratification Controlling Program*, *Dividen Policy*, *Corruption Prevention* dan dokumen kebijakan lainnya) serta Laporan GCG dan Hasil *Self Assessment GCG*.

Investor Relations

Menu bar ini memuat berbagai informasi umum bagi para Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan lainnya seperti Tentang Bank Mandiri, *Corporate Governance* (memuat info mengenai susunan komite, GCG dan *Audit Charter* serta *Code of Conduct*), *Stock Information*, *Financial Information* (memuat dokumen *Annual Report* dan *Audited Financial Report* yang diterbitkan Bank Mandiri selama 16 tahun terakhir, Laporan Keuangan Bulanan dan Kuartalan serta Ringkasan mengenai pelaksanaan RUPST dan RUPSLB, *News and Events* dan pilihan mengenai *Request Information*).

Pendidikan dan/atau Pelatihan Dewan Komisaris, Direksi, Komite-Komite, Sekretaris Perusahaan, dan Unit Audit Internal

Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris

Sepanjang tahun 2017, anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama/ Komisaris Independen*	15 November 2017 - sekarang	<i>International Risk Management Refreshment Programs for Executives</i>	29 Oktober – 05 November 2017, Spanyol	IBI MMUGM
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 - sekarang	<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Bangun Sarwito. Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 - sekarang	<i>Asean Global Leadership Program</i>	11-15 September 2017, United Kingdom	University of Cambridge Judge Business School dan SRW&Co
			<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 - sekarang	<i>Integrated Risk Management: SOUND PRACTICES IN ICAAP IMPLEMENTATION: "How to Pinpoint the Weak Spots in the Business Strategic Plan and Risk Management"</i>	17-19 Oktober 2017, Prague and Vienna	BARa Risk Program -
			<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Askolani	Komisaris	03 September 2014 - sekarang	<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Ardan Adiperdana	Komisaris	03 Oktober 2016 - sekarang	<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			Seminar "Arah Kebijakan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) Serta Perlindungan Konsumen di Sektor Perbankan	07 Desember 2017, Jakarta	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 - sekarang	The Leadership Forum	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris	25 April 2017, Jakarta	Sertifikasi-Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
			Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris	12 Mei 2017, Jakarta	Sertifikasi-Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
			Seminar "Arah Kebijakan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) Serta Perlindungan Konsumen di Sektor Perbankan	07 Desember 2017, Jakarta	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
R. Widyo Pramono	Komisaris	15 Januari 2018	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris	20 September 2017, Jakarta	Sertifikasi-Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
			<i>International Risk Management Refreshment Programs for Executives</i>	29 Oktober – 05 November 2017, Spanyol	IBI MMUGM
			Seminar "Arah Kebijakan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) Serta Perlindungan Konsumen di Sektor Perbankan	07 Desember 2017, Jakarta	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)

Pengembangan Kompetensi Direksi

Sepanjang tahun 2017, anggota Direksi Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	18 Mei 2016 - sekarang	<i>Refreshment</i> Manajemen Risiko Perbankan: Menghadapi <i>Fraud</i> di dunia Perbankan	16 Agustus 2017, Financial Club, Graha Niaga-Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
			<i>World Economic Forum Annual Meeting 2017</i>	14 - 21 Agustus 2017, Davos	World Economic Forum
			<i>CEO Dialogue Conference</i>	06 April 2017	APEC Business Advisory Council (ABAC)
Sulaiman A. Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 - sekarang	<i>Refreshment</i> Manajemen Risiko Perbankan: <i>Strengthening the resilience of Islamic banking</i>	04 Mei 2017, Hotel Fairmont-Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Hery Gunardi	Direktur Distributions	04 Juli 2013 - sekarang	Deeper understanding on IFRS 9 & BASEL IV and Progress of Basel III Implementation	18 - 19 Mei 2017, Bali	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Non Deal Roadshow (NDR)	03 - 10 Juni 2017, Los Angeles	Bank of America Merrill Lynch
Ogi Prastomiyono	Direktur Operations	24 Desember 2008 - sekarang	Supply chain strategy and management dan Developing a leading edge operations strategy	07 - 10 November 2017, Boston	Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management
			Executive Leadership Program, Batch 2	28 April 2017, Bandung	Kementerian BUMN
Royke Tumilaar	Direktur Wholesale Banking	25 Juli 2011 - sekarang	Strategic Investment Management Program	02 - 06 Oktober 2017, London	IMD Business School
			Workshop strategic Review	23 Agustus 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Tardi	Direktur Retail Banking	22 September 2015 - sekarang	Workshop Micro Banking	03 Agustus 2017, Denpasar	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			Refreshment Manajemen Risiko Perbankan	26 April 2017, Graha Niaga-Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	25 Juni 2015 - sekarang	Executive Training Financial Strategies for Value Creation	11-15 Desember 2017, London	London Business School
			Sound Practice in ICAAP Implementation	17 - 19 Oktober 2017, Prague	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Unsecured Retail Credit Risk Management	14 September 2017 dan 28 Juli 2017, Assembly Hall lantai 9 Menara Mandiri dan Financial Hall-Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Refocusing on Credit Risk Management, Credit Risk Model, Pricing, and Being Prepared for Upcoming Regulations	23 Maret 2017, Four Seasons Hotel-Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Risk Management in Mortgage Banking	10 Maret 2017, Auditorium Plaza Mandiri-Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Risk Management Framework for a Successful Transaction Banking Business	19 Januari 2017, Financial Hall-Graha Niaga, Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 - sekarang	Cambridge -Leadership in a transformational digital Era	11 - 15 September 2017, United Kingdom	SWA & Co
			Workshop Government Institutional	13 Juli 2017, Batam	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			BARa Risk Program	17 Mei 2017, Denpasar	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Executive Leadership Program, Batch 2	27 April 2017, Bandung	Kementerian BUMN
Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology	20 Juli 2016 - sekarang	Leading in digital age	18 - 20 Oktober 2017, Laussane-Swiss	IMD Business School
			ASEAN Strategy Forum Banking	17 Mei 2017, Singapura	International Forum, Management Events ASEAN
			Forum Digital Banking	17 Februari 2017, Batam	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Darmawan Junaidi	Direktur Treasury	12 Januari 2018	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5	07 Oktober 2017, Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)

Pengembangan Kompetensi Komite Audit

Sepanjang tahun 2017, anggota Komite Audit Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Komite Audit

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Bangun Sarwito Kusmulyono	Ketua merangkap anggota	19 April 2017- sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Hartadi A. Sarwono	Anggota	15 November 2017-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Goei Siau Hong	Anggota	15 Juni 2015-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Makmur Keliat	Anggota	25 September 2017-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Budi Sulistio	Pihak Independen	25 Februari 2014-sekarang	Diskusi Panel "Peran Komite Audit dalam Oversight atas Penyusunan Laporan Tahunan Perusahaan"	23 Februari 2017	Indonesia Institute of Audit Committee
Lista Irna	Pihak Independen	19 Oktober 2016-sekarang	Workshop Calon Asesor Bidang Perbankan	16-20 November 2017	LSPP

Pengembangan Kompetensi Komite Nominasi dan Remunerasi

Sepanjang tahun 2017, anggota Komite Nominasi dan Remunerasi Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Komite Nominasi dan Remunerasi

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Bangun Sarwito Kusmulyono	Ketua merangkap anggota	25 Juni 2015 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Hartadi A. Sarwono	Ketua merangkap anggota	15 November 2017 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Imam Apriyanto Putro	Anggota	11 Juni 2015 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Askolani	Anggota	03 September 2014 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Goei Siau Hong	Anggota	25 Juni 2015 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Ardan Adiperdana	Anggota	19 Oktober 2016-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Makmur Keliat	Anggota	25 Setember 2017-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
R. Widyo Pramono	Anggota	11 Oktober 2017-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Sanjay N. Bharwani	(Sekretaris merangkap Anggota <i>Ex-Officio</i> (non-voting member))	28 Mei 2014-sekarang	Mengikuti Pengembangan Kompetensi Internal		

Pengembangan Kompetensi Komite Pemantau Risiko

Sepanjang tahun 2017, anggota Komite Pemantau Risiko Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Komite Pemantau Risiko

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Abdul Aziz	Ketua merangkap anggota	15 April 2017-14 Maret 2017			
Goei Siau Hong	Ketua merangkap anggota	19 April 2017-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Wimboh Santoso	Anggota	16 Februari 2015-19 Juli 2017	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
B.S. Kusmulyono	Anggota	19 April 2017-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Ardan Adiperdana	Anggota	18 September 2017-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
R. Widyo Pramono	Anggota	xx-sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Ridwan D. Ayub	Pihak Independen	24 April 2014-sekarang	Mengikuti Pengembangan Kompetensi Internal		
Lista Irna	Pihak Independen	27 Juli 2017-sekarang	<i>Workshop</i> Calon Asesor Bidang Perbankan	16 - 20 November 2017	LSPP

Pengembangan Kompetensi Komite Tata Kelola Terintegrasi

Sepanjang tahun 2017, anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Komite Tata Kelola Terintegrasi

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi / Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Goei Siau Hong	Ketua merangkap anggota	25 Juni 2015 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	25 Juni 2015 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Imam Apriyanto Putro	Anggota	11 Juni 2015 - sekarang	Informasi dapat dilihat pada tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris		
Ridwan D. Ayub	Anggota	19 Oktober 2016-sekarang	Mengikuti Pengembangan Kompetensi Internal		
Edhi Chrystanto (Perwakilan Komisaris Independen PT Bank Mandiri Taspen)	Anggota	11 Oktober 2017- 31 Desember 2017	-	-	-
Frans A. Wiyono (Perwakilan Komisaris Independen PT Mandiri AXA General Insurance)	Anggota	11 Oktober 2017- 31 Desember 2017	-	-	-
D. Cyril Noerhadi (Perwakilan Komisaris Independen PT Mandiri Sekuritas)	Anggota	11 Oktober 2017- 31 Desember 2017	-	-	-
Wihana Kirana Jaya (Perwakilan Komisaris Independen PT AXA Mandiri Financial Services)	Anggota	22 Februari 2015-sekarang	Implementation of Good Corporate Governance for Insurance Industry in Indonesia	-	-
Ravik Karsidi (Perwakilan Komisaris Independen PT Mandiri Tunas Finance)	Anggota	11 Oktober 2017- 31 Desember 2017	-	-	-
Ali Ghufroon Mukti (Perwakilan Komisaris Independen PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia)	Anggota	11 Oktober 2017- 31 Desember 2017	Mengikuti Pengembangan Kompetensi Internal		
M. Syafii Antonio (Dewan Pengawas Syariah dari PT Bank Syariah Mandiri)	Anggota	11 Oktober 2017- 31 Desember 2017	Mengikuti Pengembangan Kompetensi Internal		
Ramzi A. Zuhdi (Komisaris Independent Syariah dari PT Bank Syariah Mandiri)	Anggota	11 Oktober 2017- 31 Desember 2017	Mengikuti Pengembangan Kompetensi Internal		

Pengembangan Kompetensi Sekretaris Perusahaan

Sepanjang tahun 2017, Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Sekretaris Perusahaan

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Rohan Hafas	Sekretaris Perusahaan	30 September 2014 – saat ini	Media Training	25-27 Agustus 2017, Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			PRISM Brain Mapping Practitioner Certification,	10 November 17, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			Training Professional Secretary	8-10 Desember 2017, Semarang	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Pengembangan Kompetensi Unit Internal Audit

Sepanjang tahun 2017, Unit Internal Audit Bank Mandiri telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi maupun seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Unit Internal Audit

No	Nama Pendidikan dan Pengembangan Karyawan	Nama Penyelenggara	Tanggal Penyelenggaraan
1.	Ujian <i>Certified Internal Auditor (CIA)</i>	The Institute of Internal Auditors (IIA)	03 Januari 2017, Juli 2017, 01 Agustus 2017
2.	<i>Integrated Risk Management Mandiri Group System</i>	Mandiri University Group	11 Januari 2017
3.	Bank Mandiri Audit Course (BMAC)	Internal Audit	30 Januari - 1 Februari 2017, 19-20 Desember 2017
4.	<i>Consumer Loan Untuk Auditor</i>	Internal Audit	02 - 03 Februari 2017
5.	<i>Workshop Menulis Laporan Audit</i>	Tempo Institute	14, 16 & 17 Februari 2017 & 20-22 Februari 2017
6.	<i>TTT Internal Control</i>	Mandiri University Group	16 Februari 2017
7.	<i>ISO 9001:2015 Introduction & Awareness Inhouse</i>	Premysis Consulting	20 - 21 Februari 2017
8.	<i>Raising The Bar And Say It Right</i>	The Institute of Internal Auditors (IIA)	21 - 22 Februari 2017
9.	Seminar <i>BARA Risk Forum</i>	Banker Association for Risk Management (BARA)	23 - 24 Maret 2017
10.	<i>Refreshment Manajemen Risiko</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	10 April 2017, 06 - 07 Juli 2017
11.	<i>Workshop Skill Audit DIA</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	09 Mei 2017
12.	Seminar Nasional Internal Audit 2017	Yayasan Pendidikan Internal Audit	09 - 10 Mei 2017
13.	Pembekalan Uji Kompetensi Audit Internal Level Supervisor	Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB)	07 - 08 Juni 2017
14.	Sertifikasi Kompetensi Audit Internal Level Supervisor	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)	12 Juni 2017
15.	<i>Workshop Audit Kinerja</i>	Internal Audit	06 - 07 Juli 2017
16.	<i>The IIA International Conference Sydney 2017 and Financial Institutions Benchmarking Program</i>	Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB)	22 - 29 Juli 2017
17.	<i>Workshop Digital Forensic</i>	Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)	01 - 03 Agustus 2017
18.	Mukernas II FKSPI Tahun 2017	Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Intern (FKSPI)	23 - 25 Agustus 2017
19.	<i>Training Pembekalan CISA</i>	BINUS	16 September - 11 November 2017
20.	<i>Workshop Quality Assurance Improvement</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	28 - 29 September 2017
21.	<i>Cobit 5 Foundation</i>	PT ATD Solution Indonesia (Architecture Technology Delivery)	11 - 13 Oktober 2017
22.	<i>Workshop Cyber Crime & e-Banking Fraud</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	02 - 03 November 2017
23.	Konferensi Nasional IX IAIB Internal Audit Challenge <i>Navigating in Disruptive</i>	Ikatan Auditor Intern Bank	08 - 10 November 2017

Analisis dan Pembahasan Manajemen





Bank Mandiri berhasil menurunkan tingkat NPL di tahun 2017. Nilai NPL Bank Mandiri di tahun 2017 sebesar 3,45%, mengalami penurunan dari tahun 2016 yang sebesar 3,96%.

04



Selama tahun 2017 Bank Mandiri berhasil membukukan Laba Bersih konsolidasian mencapai Rp20.639.683 juta mengalami peningkatan sebesar 49,49% dari tahun 2016 yang mencapai Rp13.806.565 juta.

Tinjauan Perekonomian

Analisis Perekonomian Global

Secara umum kondisi ekonomi global sepanjang tahun 2017 menunjukkan tren pemulihan yang lebih cepat, ditandai oleh pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2016, terutama di negara-negara maju. Pertumbuhan ekonomi Amerika Serikat (AS) sepanjang tahun 2017 mengalami kenaikan cukup signifikan menjadi 2,6% dari 1,5% pada tahun 2016. Sementara itu PDB Zona Euro sepanjang tahun 2017 tumbuh 2,5%, yang merupakan pertumbuhan tertinggi sejak tahun 2007.

Kondisi ekonomi AS dan zona Euro yang membaik akan mendorong Bank Sentral AS (The Fed) untuk terus melakukan penyesuaian terhadap suku bunga kebijakan Federal Funds Rate (FFR) serta Bank Sentral Eropa (ECB) untuk mulai mengurangi stimulus *quantitative easing* tahun 2018. The Fed pada tahun 2017 menaikkan *fed funds rate* sebanyak 3 kali dari 0,75% menjadi 1,5%. Pada tahun 2018, The Fed kemungkinan akan kembali menaikkan suku bunga acuan Federal Funds Rate (FFR) sebanyak tiga kali menjadi 2,25%.





Sementara itu di kawasan negara-negara berkembang Asia Pasifik, perekonomian Tiongkok juga menunjukkan perkembangan yang lebih baik dari perkiraan sebelumnya. Pertumbuhan ekonomi Tiongkok pada tahun 2017 mencapai 6,9%, lebih tinggi dari target Pemerintah Tiongkok yang sebesar 6,5%. Mengikuti langkah The Fed, Bank Sentral Tiongkok (PBOC) menaikkan suku bunga kebijakan pada bulan Desember 2017 untuk tenor 7 hari dan 28 hari masing-masing menjadi 2,5% dan 2,8%. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi adanya arus modal keluar dari negara tersebut yang dapat berdampak kepada stabilitas di sistem finansial.

Pertumbuhan ekonomi dunia di tahun 2017 yang lebih baik dan ekspektasi akan terus berlanjutnya pemulihan ekonomi pada tahun

2018 berdampak positif terhadap perkembangan pasar saham baik global maupun domestik. Pasar saham di berbagai belahan dunia mengalami tren penguatan yang cukup signifikan. Di Amerika Serikat, indeks Dow Jones dan S and P 500 sepanjang tahun 2017 menguat, masing-masing sebesar 25,1% dan 19,5% ke posisi 24.719,2 dan 2.673,6. Di Eropa, indeks FT100 Inggris menguat 7,6% ke 7.687,8 dan DAX Jerman menguat 12,5% ke 12.917,6. Sementara itu pada saat yang bersamaan di Asia Pasifik, indeks Nikkei Jepang dan Straits Times Singapura masing-masing menguat 19,1% dan 18,1% menjadi 22.764,9 dan 3.402,9. Pergerakan positif pasar saham global juga turut mendorong pencapaian kinerja Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) di Bursa Efek Indonesia, yang sepanjang tahun 2017 menguat 20% ke posisi rekor tertinggi 6.355,7. Bank Mandiri berharap bahwa

optimisme yang cukup tinggi di pasar saham akan juga terus disertai oleh perbaikan fundamental ekonomi dan juga kinerja laba dari perusahaan-perusahaan yang terus mengalami peningkatan.

Pergerakan harga komoditas global pada tahun 2017 juga tidak terlepas pengaruhnya dari kebijakan – kebijakan negara eksportir maupun importir komoditas tersebut di tingkat global. Sebagai contoh, peningkatan harga minyak global sangat dipengaruhi oleh disiplin OPEC dalam melaksanakan kesepakatan kuota produksi sejak awal tahun 2017. Menurut laporan IEA, rata – rata produksi bulanan negara OPEC pada tahun 2017 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2016. Hal ini terbukti mampu mendorong harga minyak menjadi lebih tinggi. Begitu pula dengan harga batu bara yang dipengaruhi oleh kebijakan negara importir utama yakni Tiongkok, yang berdampak kepada penurunan produksi batu bara di dalam negeri. Kebijakan tersebut terbukti mampu meningkatkan volume impor batu bara China sebesar 8,6% dibanding 2016 dan berdampak positif terhadap harga batu bara. Pergerakan harga-harga komoditas global tersebut berpengaruh positif kepada kinerja ekspor Indonesia dan juga turut menopang pertumbuhan kredit perbankan pada tahun 2017. Prospek harga komoditas di tahun 2018 juga masih cukup baik, proyeksi pertumbuhan ekonomi global yang lebih baik berpotensi mendorong harga komoditas naik pada tahun 2018. Namun, hal ini masih sangat bergantung kepada arah kebijakan – kebijakan di negara produsen maupun konsumen dari komoditas tersebut.

Kondisi perbankan global juga kembali menunjukkan peningkatan kinerja sepanjang tahun 2017 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Tingkat kesehatan industri dan profitabilitas perbankan di dunia terus membaik, didukung oleh peningkatan aktivitas perekonomian di negara-negara maju, kebijakan akomodatif yang masih diterapkan oleh bank sentral di berbagai negara serta penerapan standar praktik kehati-hatian.

Tantangan dan risiko perekonomian global pada tahun 2018 masih cukup besar di tengah optimisme yang tinggi di akhir tahun 2017, terutama terkait dengan perubahan arah kebijakan moneter di beberapa negara besar. Kecenderungan kebijakan moneter yang lebih ketat, terutama di Amerika Serikat akan banyak berpengaruh kepada fluktuasi di pasar finansial, terutama pergerakan nilai tukar, harga saham, dan imbal hasil obligasi negara, yang juga dapat berdampak kepada stabilitas ekonomi makro di dalam negeri dan juga kinerja perbankan nasional.

(Disarikan dari “*Global Financial Stability Report*”, *International Monetary Fund*, Oktober 2017; *Blomberg*, *CEIC* Desember 2017)

Analisis Perekonomian Nasional

Kondisi perekonomian Indonesia pada tahun 2017 membaik sejalan dengan membaiknya kondisi ekonomi global. Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional meningkat dari 5,03% pada tahun 2016 menjadi 5,07% pada tahun 2017, didukung oleh stabilnya konsumsi rumah tangga, meningkatnya pertumbuhan investasi, kontribusi belanja Pemerintah yang membaik, serta surplus neraca perdagangan internasional yang terus meningkat. Stabilnya tingkat konsumsi rumah tangga tidak terlepas dari laju inflasi yang terkendali. Laju inflasi sepanjang tahun 2017 tercatat sebesar 3,6%, lebih tinggi dibandingkan dengan inflasi tahun 2016 yang sebesar 3,0% namun masih tergolong laju inflasi yang cukup rendah secara historis dan masih dalam rentang target inflasi yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (BI) sebesar $4 \pm 1\%$.

Indikator ekonomi makro lainnya juga menunjukkan perkembangan yang cukup stabil. Surplus neraca perdagangan pada tahun 2017 mencapai USD12 miliar, lebih besar dibandingkan surplus neraca perdagangan sepanjang tahun 2016 yang sebesar USD9,4 miliar. Sementara itu kondisi defisit neraca transaksi berjalan juga masih relatif stabil. Rasio defisit neraca transaksi berjalan terhadap PDB sampai dengan kuartal III 2017 tercatat sebesar 1,65%, turun apabila dibandingkan dengan kuartal sebelumnya yang sebesar 1,91%.

Perseroan cukup optimis pertumbuhan ekonomi di tahun 2018 akan lebih baik lagi dibandingkan dengan tahun 2017. Perseroan memperkirakan perekonomian Indonesia tahun 2018 akan tumbuh lebih tinggi dari 5,07% menjadi 5,3%. Aktivitas ekonomi akan meningkat, didorong oleh kondisi perekonomian global yang lebih kondusif, penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) serentak akan mendorong peningkatan pengeluaran swasta, serta stabilnya laju inflasi yang akan berdampak positif kepada tingkat pengeluaran rumah tangga.

Namun demikian masih terdapat pula risiko yang perlu diwaspadai yang dapat berpengaruh negatif kepada pertumbuhan ekonomi. Pertama, meningkatnya risiko di tahun politik biasanya menyebabkan tingkat pertumbuhan investasi melambat. Selain itu, di sisi global, kecenderungan kebijakan moneter yang lebih ketat di negara-negara maju khususnya Amerika Serikat dapat memicu volatilitas nilai tukar dan arus modal asing keluar yang dapat mengganggu stabilitas ekonomi makro secara keseluruhan.

(Disarikan dari “Berita Resmi Statistik” Badan Pusat Statistik (BPS), 5 Februari 2018)

Analisis Sektoral dan Industri

Perkembangan ekonomi sektoral tahun 2017 ditandai beberapa perbaikan dibandingkan tahun 2016. Pertama, sektor pertanian dan perkebunan kembali tumbuh relatif baik di tahun 2017 menjadi 4,3% sampai dengan data terakhir Kuartal III tahun 2017. Sektor ini sempat tumbuh sangat rendah hanya 3,3% tahun 2016 karena cuaca ekstrim El Nino yang terjadi pada tahun itu. Kedua, sektor pertambangan secara perlahan mulai membaik dan sudah tumbuh positif didorong oleh perbaikan harga-harga komoditas. Sektor ini tumbuh negatif, yaitu sebesar -3,4% pada tahun 2015 karena harga-harga komoditas anjlok. Ketiga, sektor industri manufaktur tumbuh 4,2% sampai dengan Kuartal III tahun 2017, menurun dibandingkan tahun 2016 yang tumbuh sebesar 4,3%. Namun demikian dilihat data pertumbuhan per industri, beberapa industri mengalami pertumbuhan yang tinggi seperti, industri makanan-minuman dan Industri kimia dan farmasi. Keempat, sektor konstruksi dan jasa-jasa (informasi dan komunikasi, keuangan dan asuransi, transportasi dan pergudangan, penyediaan akomodasi dan makanan-minuman) tumbuh tinggi.

Secara umum, pertumbuhan sektoral dan industri tahun 2017 masih sangat tergantung kepada sektor primer yaitu sektor pertanian dan perkebunan serta sektor pertambangan. Lebih spesifik, pergerakan ekonomi tergantung kepada harga-harga komoditas utama ekspor yang sudah cukup membaik dibandingkan tahun 2015 ketika harga-harga komoditas turun mencapai titik terendah. Pada tahun 2017, harga-harga komoditas sudah cukup memberikan insentif bagi peningkatan produksi seperti minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil/CPO*) dengan harga sekitar USD 650 per ton, batubara USD80-100 per ton, minyak mentah USD55-60 per barel, karet USD1,7-1,8 per Kg, dan tembaga USD7000 per ton. Sebagai catatan, proporsi ekspor 10 (sepuluh) komoditas terbesar mencapai 30% di dalam penerimaan ekspor nasional. Perbaikan harga yang terjadi sepanjang tahun 2017 cukup memberikan dorongan terhadap peningkatan ekspor dan selanjutnya mendorong pertumbuhan ekonomi.

Sebagai tambahan, dilihat dari perkembangan ekonomi regional, wilayah yang tergantung komoditas terlihat sekali peningkatan pertumbuhan ekonominya. Sebagai contoh, Pulau Kalimantan yang tergantung kepada komoditas batubara dan minyak bumi, ekonominya tumbuh menjadi 4,68% pada Kuartal I-III tahun 2017, meningkat dari 2,01% pada tahun 2016.

(Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Desember 2017)

Analisis Industri Perbankan

Laju inflasi yang masih terkendali memberi ruang bagi Bank Indonesia (BI) untuk melakukan pelonggaran moneter dengan memangkas suku bunga acuan masing-masing sebesar 25 bps pada bulan Agustus dan September 2017 menjadi 4,25%, melanjutkan pelonggaran yang telah dilakukan sejak tahun 2016. Namun demikian pelonggaran kebijakan tersebut masih belum berdampak signifikan terhadap kinerja pertumbuhan kredit perbankan.

Kredit perbankan sampai dengan bulan November 2017 tumbuh 7,5% (YoY), lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan pada tahun 2016 yang sebesar 7,9%. Hal ini terutama disebabkan oleh kondisi kualitas aset perbankan yang masih belum sepenuhnya membaik. NPL perbankan masih tergolong tinggi sebesar 2,89% pada bulan November 2017. Selain itu permintaan kredit yang masih lemah, yang tercermin dari kenaikan fasilitas kredit kepada nasabah yang tidak tersalurkan (*undisbursed loans*), juga berpengaruh kepada lemahnya pertumbuhan kredit.

Sementara itu di sisi lain, pada periode yang sama dana pihak ketiga (DPK) perbankan mampu tumbuh lebih baik. DPK perbankan nasional sampai dengan bulan November 2017 tumbuh 9,8%, lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan DPK pada tahun 2016 yang sebesar 9,6%. Peningkatan tersebut terutama didukung oleh pertumbuhan deposito berjangka yang meningkat dari hanya 6,5% pada tahun 2016 menjadi 10,6% pada bulan Oktober 2017. Hal ini mendorong perbaikan likuiditas di sektor perbankan, yang tercermin dari menurunnya rasio *loan to deposit* (LDR) dari 90,5% pada tahun 2016 menjadi 88,3%.

Sepanjang tahun 2017, bank kembali melakukan penyesuaian suku bunga, baik suku bunga kredit maupun suku bunga simpanan sebagai respon dari pelonggaran moneter BI. Dari periode Januari sampai dengan November 2017, Bank Mandiri menurunkan suku bunga kredit investasi dan kredit modal kerja masing-masing sebesar 55 dan 48 basis poin (bps). Sementara itu suku bunga deposito 1 hingga 6 bulan diturunkan rata-rata sebesar 60 bps.

Di tengah tren penurunan suku bunga, Perseroan masih mampu mempertahankan kinerja keuangan yang lebih baik. Hal ini didukung oleh efisiensi yang dilakukan dan juga ekspektasi akan terus membaiknya kualitas kredit. Peningkatan efisiensi ditunjukkan oleh menurunnya rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) dari 82,2% pada tahun 2016 menjadi 78,4% pada bulan Oktober 2017. Selain itu, seiring dengan ekspektasi membaiknya kondisi kualitas kredit, biaya pencadangan juga menurun sehingga berpengaruh positif kepada kinerja pertumbuhan laba perbankan.

Risiko ke depan juga masih harus diwaspadai terutama dari sisi global. Tren kebijakan moneter yang lebih ketat, baik di negara maju maupun negara berkembang dapat berdampak kepada meningkatnya volatilitas di pasar keuangan. Hal ini akan turut berpengaruh kepada volatilitas di pasar finansial dan juga stabilitas ekonomi makro secara keseluruhan.

Dari sisi kebijakan moneter, pengetatan moneter negara-negara maju menyebabkan ruang bagi pemangkasan suku bunga acuan BI *7-days reverse repo rate* semakin kecil. Namun Bank Indonesia masih memiliki ruang untuk tetap menerapkan kebijakan yang akomodatif untuk mendorong penyaluran kredit perbankan dan menjaga likuiditas di sistem keuangan. Di sisi fiskal, di samping masih akan tetap mempertahankan akselerasi pembangunan infrastruktur, Pemerintah juga akan menerapkan kebijakan yang tetap akomodatif. Untuk mencapai target pertumbuhan yang ditetapkan oleh Pemerintah sebesar 5,4%, maka sangat penting untuk meningkatkan daya beli sehingga dapat mendorong konsumsi rumah tangga. Kebijakan Moneter dan Fiskal yang akomodatif juga akan banyak berperan kepada peningkatan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas sistem keuangan nasional.

(Sumber: Bank Indonesia dan Kementerian Keuangan RI, Desember 2017)

Analisis Posisi Perusahaan dalam Industri Perbankan

Secara finansial, pencapaian kinerja tahun 2017 dibandingkan dengan rata-rata industri perbankan sangat membanggakan. Sampai dengan September 2017, Bank Mandiri berhasil mempertahankan predikat sebagai institusi keuangan terbesar di Indonesia, dengan nilai aset mencapai Rp1.078,7 triliun, atau secara tahunan berhasil tumbuh 10,6%. Peningkatan aset terutama didorong oleh pertumbuhan kredit yang mencapai 9,8% dari Rp625,1 triliun di September 2016 menjadi Rp686,2 triliun di September 2017, lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan kredit perbankan nasional yang secara tahunan hanya tumbuh 7,9%. Volume Dana Pihak Ketiga (DPK) yang dihimpun Bank Mandiri juga meningkat, mencapai Rp761,5 triliun atau secara tahunan berhasil tumbuh 10,3%, sedikit lebih rendah dibandingkan pertumbuhan DPK perbankan nasional yang mencapai 11,7%. Pertumbuhan DPK tersebut ditopang oleh pertumbuhan dana murah yang secara tahunan tumbuh 12,6%, mencapai Rp492,5 triliun atau mencapai 64,7% dari total DPK pada September 2017. Pertumbuhan dana murah Bank Mandiri, lebih tinggi

dibandingkan perbankan nasional yang hanya tumbuh 11,0%, hal ini dapat dicapai seiring dengan langkah Bank Mandiri mendorong pertumbuhan dana murah untuk menjaga sumber dana yang *sustain*, mempertahankan pangsa pasar dana, serta menjaga tingkat LFR pada tingkat fundamentalnya.

Kinerja operasional Bank Mandiri juga masih solid yang terbukti dari perolehan laba operasional sebelum provisi atau *Pre Provision Operating Profit* (PPOP) yang mencapai sebesar Rp32,15 triliun atau secara tahunan berhasil tumbuh 7,4%. Peningkatan pendapatan tersebut salah satunya didorong oleh *Fee Based Income* (FBI) yang mencapai sebesar Rp16,84 triliun, atau secara tahunan tumbuh 18,4%, dengan *fee to income* rasio sebesar 29,3%. Bank Mandiri menyadari bahwa dengan adanya potensi kompresi *Net Interest Margin* (NIM) seiring penerapan *single digit policy* di industri perbankan Indonesia, membuat perbankan tidak bisa lagi terlalu mengandalkan *interest rate* sebagai *competition device*, sehingga Bank Mandiri mulai fokus juga pada pertumbuhan *fee based income* sebagai alternatif lain pendapatan bank. Pertumbuhan FBI Bank Mandiri yang sangat signifikan tersebut merupakan salah satu yang tertinggi di perbankan nasional. Pada September 2017 *fee based income* Industri Perbankan justru tumbuh negatif yaitu sebesar -2,1%.

Secara keseluruhan, sampai dengan September 2017 Bank Mandiri berhasil mencatatkan pertumbuhan laba yang cukup signifikan sebesar Rp15,1 triliun atau secara tahunan tumbuh 25,4%, dengan kontribusi laba bersih dari 11 (sebelas) perusahaan anak mencapai Rp1,53 triliun atau sebesar 10,2% dari laba Bank Mandiri. Pertumbuhan laba bersih Bank Mandiri lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan laba bersih perbankan nasional yang secara tahunan berhasil tumbuh sebesar 16,5%. Selain itu, kepercayaan investor terhadap Bank Mandiri juga telah berhasil meningkatkan nilai *market capitalization* Bank Mandiri yang mencapai Rp373,3 triliun atau secara tahunan tumbuh 38,2% pada akhir 2017.

Pencapaian rasio keuangan lainnya secara umum masih positif dengan *Net Interest Margin* (NIM) mencapai 5,86%, lebih tinggi dibandingkan NIM perbankan nasional yang sebesar 5,33%. Rasio kredit bermasalah atau NPL mengalami penurunan sebesar 6 bps dari posisi yang sama tahun sebelumnya menjadi 3,75%, namun lebih tinggi dibandingkan tingkat NPL perbankan nasional yang sebesar 2,93%. Dari sisi permodalan, rasio kecukupan modal minimum atau CAR (*bank only*) setelah memperhitungkan risiko kredit, pasar dan operasional, tercatat sebesar 21,98%, jauh di atas batas nilai rasio minimal yang dipersyaratkan. Sedangkan dari sisi likuiditas, *Loan to*

Funding Ratio (LFR) Bank Mandiri tercatat sebesar 88,03%, masih berada dalam rentang LFR yang ditetapkan Bank Indonesia, yaitu 78%-92% yang merupakan indikator kesehatan likuiditas suatu bank. Di sisi lain, di tahun 2017 Bank Mandiri memiliki inisiatif untuk meningkatkan porsi dana murah, hal tersebut tercermin dari rasio dana murah berada di atas 64% yaitu sebesar 64,7%, jauh lebih tinggi dibandingkan rasio dana murah industri perbankan nasional yang hanya sebesar 53,9%. Selain itu, *Cost to Income Ratio* (CIR) yang mencerminkan tingkat efisiensi bank berhasil dikendalikan di angka 44,77% dengan rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) berada pada level 76,16%, lebih rendah dibandingkan BOPO industri perbankan nasional yang berada pada level 78,71%.

Sebagai perbandingan kinerja Bank Mandiri terhadap perbankan nasional, berikut ini merupakan rincian kinerja Bank Mandiri dibandingkan dengan industri perbankan nasional.

Tabel Pertumbuhan Kinerja Bank Mandiri dibandingkan Industri Posisi September 2017

(Konsolidasi, dalam %)

Kinerja	2017	
	Bank Mandiri	Industri Perbankan
Aset	10,6%	10,6%
Kredit	9,8%	7,9%
Dana Pihak Ketiga	10,3%	11,7%
Dana Murah	12,6%	11,0%
Pendapatan Bunga	4,3%	5,6%
Beban Bunga	12,3%	6,5%
Pendapatan Bunga Bersih	0,5%	4,7%
Fee Based Income	18,4%	(2,1%)
Total Pendapatan Operasional	4,1%	1,9%
Beban Operasional Selain Bunga	8,6%	(2,8%)
Laba Operasional	24,9%	15,9%
Laba Bersih	25,4%	16,5%

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Vol. 15, No. 10, September 2017

Tabel Perbandingan Rasio Bank Mandiri dibandingkan Industri Posisi September 2017

(Konsolidasi, dalam %)

Rasio	2017	
	Bank Mandiri	Industri Perbankan
NIM	5,86%	5,33%
NPL	3,75%	2,93%
ROA	2,53%	2,47%
ROE	12,77%	13,2%
CAR	21,98%	23,25%
LFR	89,92%	88,74%
BOPO	76,16%	78,71%

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Vol. 15, No. 10, September 2017

Tinjauan Operasional

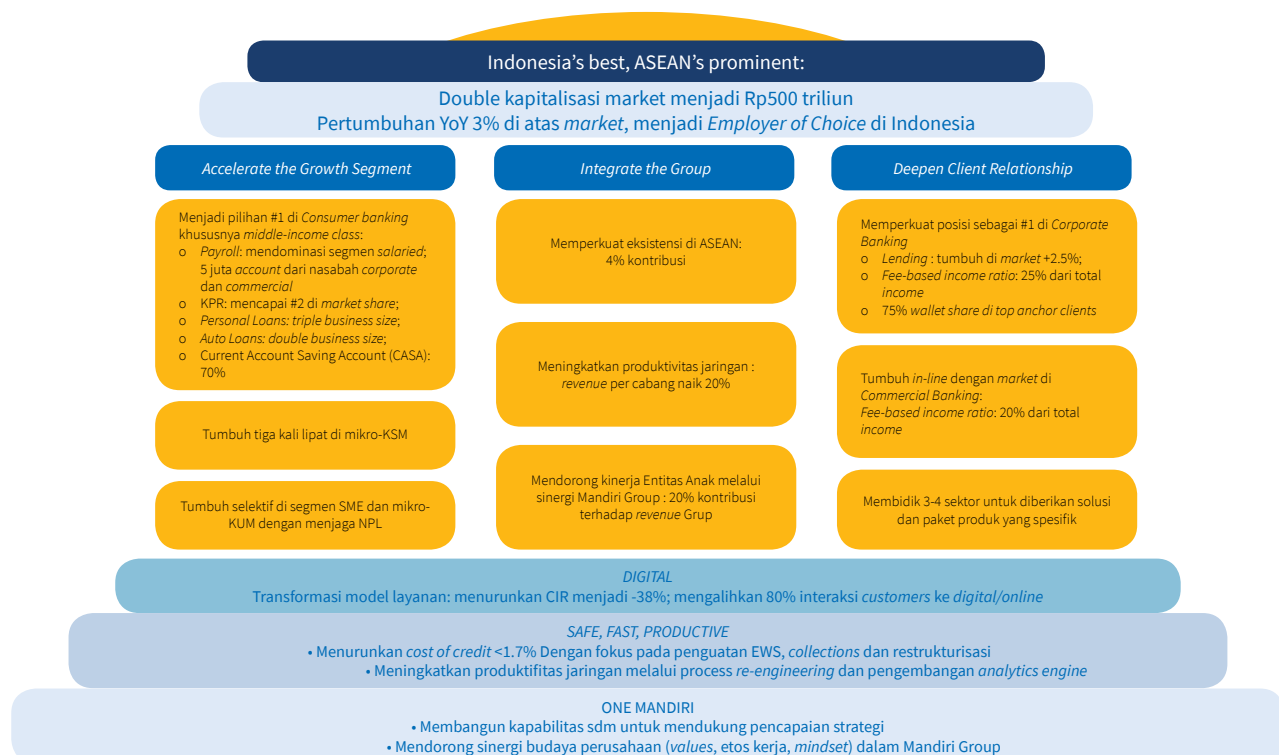
Secara umum, kegiatan usaha yang dilakukan Bank Mandiri adalah menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit dan pembiayaan, serta memberikan layanan jasa perbankan lainnya. Bank Mandiri telah menetapkan strategi yang tepat sehingga kinerja Perseoran mengalami kenaikan yang cukup signifikan.

Strategi Perusahaan

Penyelarasan Strategi Jangka Panjang

Dinamika perekonomian global masih terus berlanjut di sepanjang tahun 2017, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perekonomian dan industri perbankan di Indonesia. Tahun 2016 lalu, Bank Mandiri mengalami suatu tekanan yang cukup besar terutama di sisi kualitas kredit yang disebabkan oleh faktor makro ekonomi dan juga pengelolaan portfolio kredit yang dirasa kurang optimal. Untuk itu, Bank Mandiri melakukan pengkajian kembali terhadap strategi bisnisnya melalui *Corporate Plan (Corplan)* "Restart" dan menyusun berbagai inisiatif yang bertujuan untuk memperbaiki fundamental melalui penyesuaian fokus bisnis sesuai dengan *core competence*, penyelarasan organisasi bisnis proses dan sistem, serta penguatan *risk management* dan *control*.

Bank Mandiri melakukan penyelarasan strategi *Corporate Plan/Corplan* untuk menjawab berbagai tantangan eksternal maupun internal, dengan fokus bisnis di area utama sesuai *core competency* agar tumbuh sehat dan berkelanjutan dengan aspirasi menjadi *Indonesia's best, ASEAN's prominent*.



Keberhasilan pengelolaan Perseroan merupakan hasil dari penetapan strategi yang tepat. Melanjutkan *Corporate plan* Bank Mandiri, Perseroan telah mengeksekusi strategi perusahaan dalam rangka mendukung tercapainya target kinerja operasional dan keuangan sesuai yang telah dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank serta meraih setiap peluang dan potensi bisnis yang ada. Fokus Strategi Bank Mandiri sampai dengan tahun 2020 dituangkan dalam tiga (3) strategi utama sebagai berikut.

1. *Accelerate The Growth Segment Strategy*

- a. Menumbuhkan bisnis *consumer banking* dan Kredit Serbaguna Mikro (KSM) sebagai *new core* Bank Mandiri secara agresif sehingga menjadi bank pilihan pertama, khususnya pada *middle-income class* melalui produk *payroll*, KPR, *personal loans* dan *autoloans*, serta meningkatkan penghimpunan dana murah (CASA).
- b. Mendorong pertumbuhan bisnis segmen *Small Medium Enterprise (SME)* dan mikro secara selektif dengan tetap menjaga kualitas dan mempertahankan *market share*.

2. *Integrate The Group Strategy*

- a. Memperkuat *presence* Bank Mandiri di negara ASEAN.
- b. Meningkatkan produktivitas jaringan Bank Mandiri melalui *business process reengineering* dan penerapan data *analytics*.
- c. Mendorong peningkatan kinerja perusahaan anak melalui sinergi mandiri *group*.

3. *Deepen Client Relationship Strategy*

- a. Mendorong bisnis korporasi yang menjadi kompetensi utama untuk tumbuh lebih agresif dan menjadi yang terbaik di pasar dalam hal pertumbuhan kualitas maupun kehandalan produk-produk transaksional dan *treasury*.
- b. Meningkatkan porsi kontribusi *fee income* di segmen korporasi dan komersial.
- c. Mengembangkan *sector solution*, melalui penawaran produk dan solusi keuangan yang spesifik.
- d. Mendorong konsolidasi dan penguatan segmen komersial agar tetap tumbuh sejalan dengan pasar.

Selain strategi tersebut di atas, Bank Mandiri juga mempersiapkan *enablers* atau dukungan strategis lain yang bersifat *bankwide* untuk dapat mendukung pencapaian target bisnis dan aspirasi utama.

Enabler Strategy

- a. Transformasi model layanan melalui digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi, yang ditunjukkan dengan menurunnya tingkat efisiensi rasio.
- b. Penataan ulang organisasi agar lebih mencerminkan fokus bisnis dan responsif terhadap kondisi pasar secara aman, cepat, dan produktif.
- c. Penyelarasan manajemen risiko untuk menyeimbangkan pertumbuhan dan kualitas.
- d. Pengembangan sumber daya manusia untuk menumbuhkan karakter pemimpin dan *entrepreneurship*.
- e. Mendorong sinergi budaya kerja (*values, etos kerja, mindset*) dalam Mandiri *Group*.

Salah satu implementasi strategi dari *Corporate Plan* adalah penyelarasan organisasi jaringan distribusi. Penyelarasan organisasi merupakan proses lanjutan dari *Distributions Network Transformation* (DNT), terutama dalam rangka meningkatkan kualitas aset serta fokus bisnis di wilayah. Inisiatif penyelarasan organisasi ini ditujukan pada 2 (dua) hal utama yakni organisasi yang mendorong penguatan *risk management and control* serta organisasi yang fokus sesuai strategi *Corplan*. Selain hal tersebut, manajemen juga telah menetapkan target pertumbuhan di beberapa segmen yang menjadi *back bone* pertumbuhan bisnis Bank Mandiri.

Untuk mendukung pencapaian target *Corplan* tersebut, Bank Mandiri telah memiliki 21 *Board of Director (BOD) level program* yang menjadi inisiatif strategis utama. Program-program yang disusun tersebut harus menjawab sasaran dari *Corporate Plan*, yaitu fokus mengembangkan eksisting *core* dan *new core*. Selain itu, *scope* program tersebut juga harus mencakup fase implementasi dan pada akhirnya harus dapat memberikan dampak bisnis yang signifikan serta memiliki *metrics* yang dapat diukur.

Untuk menjamin seluruh strategi dan inisiatif terimplementasi dan berjalan sesuai yang diharapkan, maka di setiap inisiatif memiliki Direktur Sponsor yang menjadi sponsor untuk mendorong implementasi inisiatif dengan dibantu oleh *Project Management Officer* (PMO) yang memiliki dedikasi untuk menjalankan inisiatif tersebut. Untuk menjamin inisiatif berjalan dengan baik dibentuk *control tower* yang bertugas memfasilitasi *interdependency* antar inisiatif, melacak dan memonitoring implementasi inisiatif, dan mengeskalasi *issue* ke *steering committee* apabila diperlukan. Untuk memastikan akuntabilitas, KPI *Project* diperhitungkan berdasarkan KPI *Group* dan KPI *Individual*. Selanjutnya, implementasi program dilakukan dalam struktur *project management* yang solid dan *governance* yang jelas, maka dari itu telah ditetapkan *unit full-time dedicated* sebagai *Control Tower*, dan PMO *Head* berikut *Co PMO Head* (dari *talent* Bank Mandiri) untuk masing-masing program.

Selain itu, sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan NPL, Bank Mandiri juga telah melakukan berbagai upaya intensif antara lain:

1. Melakukan percepatan restrukturisasi untuk debitur yang masih memiliki prospek usaha dan itikad baik. Dalam hal ini termasuk upaya untuk mencari investor yang dapat melanjutkan usaha debitur.
2. Penagihan yang lebih intensif hingga tindakan litigasi terhadap debitur yang tidak kooperatif, dan atau melakukan penyimpangan penggunaan kredit.
3. Menetapkan dan memonitor pertumbuhan kredit atas dasar target portfolio mix yang telah ditetapkan (sektoral, industri, produk, segmen debitur).
4. Membangun fungsi pengawasan kredit yang tersebar di seluruh wilayah untuk memastikan proses pemberian kredit telah sesuai dengan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

5. Melakukan kontrol terhadap potensi penurunan kualitas kredit, baik debitur lancar (*watchlist*) maupun eks-restru (pengawasan pasca restru) untuk melakukan tindakan penyehatan secara tepat waktu.

Aspek Pemasaran

Uraian aspek pemasaran meliputi strategi pemasaran serta pangsa pasar atas produk dan jasa Bank Mandiri. Strategi pemasaran yang tepat akan mendorong peningkatan pangsa produk dan jasa Perseroan.

Strategi Pemasaran

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, Bank Mandiri selalu berusaha untuk melakukan inovasi dan peningkatan layanan. Sinergi antara segmen *Retail Banking* dan segmen *Wholesale Banking* serta Perusahaan Anak senantiasa diupayakan melalui semangat memakmurkan negeri, sejalan dengan *value proposition* Bank Mandiri, sehingga apapun aktivitas yang dilakukan dapat memberikan nilai tambah bagi seluruh lapisan masyarakat.

Aktivitas komunikasi pemasaran produk dan jasa Bank Mandiri dikelola oleh *Strategic Marketing and Communication Group* (SMC) yang secara periodik melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran produk dan jasa Bank Mandiri, dengan tujuan untuk menjadikan Bank Mandiri merupakan pilihan utama masyarakat dalam melakukan kegiatan perbankan. Salah satunya adalah menciptakan *communication proposition* yang dimiliki yaitu **“Saatnya Mandiri”** sehingga menjadi *tools* komunikasi yang mudah diingat (*Top of Mind*) dalam setiap kebutuhan layanan perbankan. Hal ini dilakukan agar nasabah merasakan bahwa Bank Mandiri selalu hadir dalam setiap tahapan kehidupan sehari-hari mereka.

Beragam aktivitas pemasaran dan promosi yang telah dilakukan selama tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Aktivitas Hari Besar Rutin

Untuk selalu mendukung nasabah dalam setiap hari raya besar seperti Tahun Baru, Imlek, Lebaran, HUT RI dan Natal, Bank Mandiri selalu turut serta menawarkan beragam program promosi dari beragam *merchant* yang dapat mempermudah transaksi pemegang Mandiri Kartu Kredit dan Mandiri Kartu Debit. Dalam rangka merayakan Hari Raya Imlek, Bank Mandiri menyelenggarakan acara *gathering* yang dilakukan dengan mengundang nasabah untuk makan malam bersama untuk meningkatkan *engagement* nasabah terhadap Bank Mandiri.

Peluncuran Produk Baru

Pada bulan Februari 2017, Bank Mandiri bekerjasama dengan Pertamina meluncurkan produk baru yaitu Mandiri Kartu Kredit Pertamina. Kartu ini merupakan kerjasama penerbitan *co-branding card* antara Bank Mandiri dengan Pertamina, dengan keuntungan lebih bagi pengguna kartu dan merupakan kartu *co-branding* pertama di kategori ini. Adapun beberapa keuntungan yang bisa didapatkan oleh *card holder* adalah *upgrade* bahan bakar di SPBU Pertamina Pasti Prima dan *double* *fiestapoin* yang bisa didapatkan dari transaksi khusus di SPBU Pertamina yang telah menjadi mitra kerjasama.

Disamping itu, dalam rangka mengikuti perkembangan teknologi yang semakin maju, pada bulan Maret 2017 Bank Mandiri meluncurkan produk Mandiri Online untuk menopang aktivitas perbankan nasabah menjadi lebih mudah kapanpun dan dimanapun nasabah berada. Mandiri Online menjadi produk perbankan pertama yang memungkinkan nasabah mengakses fasilitas perbankan di beberapa *gadget* dengan *single access*.

Dalam rangka untuk memberikan apresiasi kepada nasabah prioritas, mendukung dunia seni dan memberi informasi peluncuran New Branding Mandiri Private

serta keuntungannya bagi nasabah, Bank Mandiri mengadakan seminar *Beyond Wealth*. Acara diawali dengan seminar mengenai topik terkini dari pembicara internasional kemudian dilanjutkan dengan *gala dinner* dan *fashion show* dari *designer* ternama.

Event

Untuk memperkenalkan keanekaragaman jenis Kopi Indonesia dan turut mendukung Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Bank Mandiri melakukan acara Mandiri Coffiesta, yang dilaksanakan di 4 (empat) kota besar yaitu di Jakarta, Surabaya, Yogyakarta dan Medan. Dalam acara ini, nasabah bisa menikmati berbagai macam kopi kesukaan hanya dengan menukarkan fiestapoin yang dimiliki atau bertransaksi dengan Mandiri Debit atau Mandiri e-money.

Selain itu Bank Mandiri juga turut berpartisipasi dan mengadakan *event* olahraga rutin seperti Mandiri Jakarta Marathon, Mandiri Jogja Marathon dan Bogor Sundown Marathon. Selain mendapat keuntungan prioritas pemesanan dan diskon khusus, nasabah Bank Mandiri juga bisa mendapat paket akomodasi yang ditawarkan dengan harga menarik. Sejak beberapa tahun terakhir, Bank Mandiri telah bekerja sama dengan penyelenggara untuk *event* Mandiri Jakarta Marathon, yang dikukuhkan sebagai salah satu *event* tahunan kota Jakarta dan tercatat sebagai salah satu *event* lari terbesar di Indonesia.

Untuk memastikan nasabah tumbuh lebih baik, Bank Mandiri kembali menggelar *Housing Expo* di bulan Juni 2017 dan Festival Properti di bulan November 2017. Di acara ini, seluruh masyarakat dapat menikmati kemudahan mendapatkan tempat tinggal impian, dengan keuntungan bunga spesial dan keringanan biaya administrasi.

Bank Mandiri juga memastikan kebutuhan nasabah untuk memiliki kendaraan pribadi dapat terpenuhi. Berkenaan dengan hal tersebut, Bank Mandiri menyelenggarakan *event* Gaikindo Indonesia International Auto Show (GIAS). Pada *event* tersebut, Bank Mandiri menawarkan program kepemilikan mobil dengan bunga menarik, proses administrasi yang cepat serta kemudahan memiliki On Board Unit (OBU) dan e-money dengan diskon mulai dari 25%.

Acara lainnya adalah Hari Belanja Diskon Indonesia (HBDI), yang diselenggarakan dengan bekerjasama dengan Himpunan Penyewa Pusat Perbelanjaan Indonesia dalam memperingati Hari Ulang Tahun Indonesia. Beragam promo menarik yang diberikan untuk nasabah Mandiri Kartu Kredit dan Debit, antara lain diskon hingga 72% dan tambahan *benefit* berupa diskon hingga 17%, *gift with purchase*, atau *voucher* untuk nasabah Mandiri serta program cicilan 0% untuk Mandiri Kartu Kredit.

Bank Mandiri juga turut serta dalam *event* lainnya seperti Hari Belanja Online Nasional dan Jakarta *Great Online Sale* dengan penawaran diskon hingga 90%. Dengan memiliki Mandiri Debit atau Mandiri

Kartu Kredit, seluruh nasabah Bank Mandiri dapat menikmati program ini dengan memanfaatkan fiestapoin yang dimiliki untuk mendapat tambahan diskon lagi.

Selain beberapa *event* di atas, dalam rangka mendukung pemerintah dalam menggalang gerakan membaca di Indonesia, sejak tahun 2016 Bank Mandiri turut mensponsori acara pameran buku terbesar di Asia Tenggara yaitu Big Bad Wolf. Buku-buku yang ditawarkan adalah buku-buku internasional, baik buku fiksi maupun non fiksi, dari buku anak hingga dewasa. Pada acara ini, nasabah Bank Mandiri mendapat diskon tambahan menggunakan fiestapoin serta promo khusus melalui *redemption* fiestapoin untuk ditukarkan *fast track voucher* (pembayaran langsung ke kasir tanpa mengantri) atau mendapatkan buku-buku secara gratis.

Aktivitas Hobi

Hal yang tidak luput dari aktivitas sehari-hari setiap orang adalah kebutuhan melakukan *refreshing* melalui berbagai hobi dan aktivitas di luar rutinitas sehari-hari. Untuk memenuhi hobi para nasabah dan masih konsisten dalam implementasi *value proposition* Spirit Memakmurkan Negeri, Bank Mandiri juga mensponsori berbagai film produksi lokal seperti Kartini, Critical Eleven serta Galih dan Ratna. Bagi insan pecinta film yang ikut serta dalam program ini bisa menikmati nonton gratis hanya dengan mengikuti beragam aktivitas di media sosial ataupun menukarkan fiestapoin di acara-acara tertentu. Selain itu Bank Mandiri juga melakukan kerjasama strategis dengan Walt Disney Indonesia, Warner Bros dan Sony Pictures, untuk meningkatkan *attractiveness* e-money melalui pembuatan e-money edisi khusus seperti e-money Star Wars, e-money Justice League, e-money Spiderman Homecoming, e-money Smurf The Lost Village yang penjualannya disesuaikan dengan peluncuran film-film tersebut.

Satu hal yang tidak luput dari program promosi Bank Mandiri adalah penyelenggaraan *Travel Fair*. Bank Mandiri bekerjasama dengan Garuda dalam penyelenggaraan Garuda *Online Travel Fair* yang menawarkan harga tiket spesial ke tujuan domestik maupun internasional yang dapat digunakan sepanjang tahun 2017 hanya dengan bertransaksi menggunakan Mandiri Debit atau Mandiri Kartu Kredit. Selain itu, di bulan Juli 2017, bekerja sama dengan Kereta Api Indonesia, Bank Mandiri menggelar Kereta Api *Travel Fair* yang menawarkan beragam diskon harga tiket kereta api untuk berbagai tujuan di tanah air.

Untuk memastikan kemudahan perjalanan luar kota maupun luar negeri para nasabah, Bank Mandiri juga menjalin berbagai kerjasama dengan layanan pemesanan akomodasi seperti Agoda, Traveloka, Pegipegi dan lainnya. Selain kerjasama untuk sarana pembayaran, di waktu-waktu tertentu terdapat penawaran harga khusus yang ditawarkan bagi pemegang Mandiri Debit dan Mandiri Kartu Kredit.

Bank Mandiri terus melakukan komunikasi yang terintegrasi dan berkesinambungan di berbagai media untuk memastikan beragam program atau promosi produk dan jasa Bank Mandiri tersampaikan kepada nasabah dan masyarakat secara umum. Inisiatif yang sudah dilakukan di tahun 2017 akan terus dioptimalkan di tahun 2018 guna mewujudkan pencapaian bisnis sesuai dengan strategi Bank Mandiri tahun 2018.

Pangsa Pasar

Bank Mandiri sebagai bank konvensional, secara umum, menghadapi persaingan dengan seluruh bank umum yang ada di Indonesia dalam menentukan dan mempertahankan pangsa pasar. Persaingan usaha tersebut antara lain dapat dilihat berdasarkan jumlah aset yang dimiliki, jumlah dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun, dan jumlah Kredit yang disalurkan oleh Bank.

Analisis pangsa pasar diklasifikasikan berdasarkan jumlah aset, jumlah dana pihak ketiga (giro, tabungan, deposito) jumlah kredit yang disalurkan (kredit kepemilikan rumah, *personal loan*, dan kartu kredit).

Tabel Pangsa Pasar Bank Mandiri dibandingkan dengan Industri Bank Umum – Posisi September 2017 dan September 2016

(Konsolidasi, dalam miliar Rupiah)

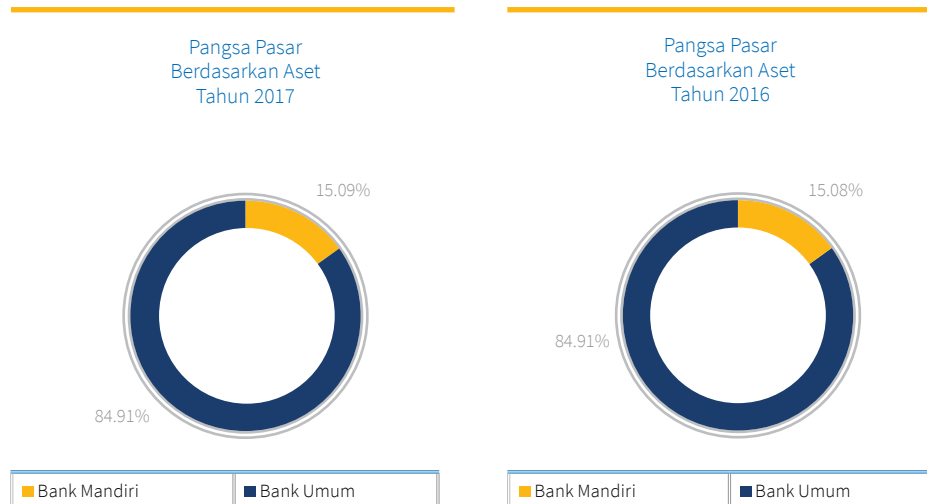
Uraian		September 2017	September 2016
Jumlah Aset	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	7.150.388	6.465.680
	Bank Mandiri (Rp miliar)	1.078.703	975.163
	Pangsa Pasar (%)	15,09%	15,08%
Jumlah Dana Pihak Ketiga	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	5.142.891	4.604.579
	Bank Mandiri (Rp miliar)	761.489	690.507
	Pangsa Pasar (%)	14,81%	15,00%
Jumlah Giro	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	1.199.374	1.069.357
	Bank Mandiri (Rp miliar)	184.810	163.055
	Pangsa Pasar (%)	15,41%	15,25%
Jumlah Tabungan	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	1.574.694	1.430.138
	Bank Mandiri (Rp miliar)	307.715	274.236
	Pangsa Pasar (%)	19,54%	19,18%
Jumlah Deposito	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	2.368.823	2.105.083
	Bank Mandiri (Rp miliar)	268.964	253.216
	Pangsa Pasar (%)	11,35%	12,03%
Jumlah Kredit Yang Disalurkan	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	4.543.588	4.212.377
	Bank Mandiri (Rp miliar)	686.157	625.123
	Pangsa Pasar (%)	15,10%	14,84%
Jumlah Kredit Pemilikan Rumah yang disalurkan	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	419.149	381.489
	Bank Mandiri (Rp miliar)	39.032	32.915
	Pangsa Pasar (%)	9,31%	8,63%
Jumlah <i>Personal Loan</i> yang disalurkan	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	784.785	705.413
	Bank Mandiri (Rp miliar)	20.863	16.160
	Pangsa Pasar (%)	2,66%	2,29%
Jumlah Kredit Yang Disalurkan – Kartu Kredit	Bank Umum di Indonesia (Rp miliar)	78.505	72.255
	Bank Mandiri (Rp miliar)	9.835	8.674
	Pangsa Pasar (%)	12,53%	12,00%

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Vol. 15, No. 10, September 2017

Pangsa Pasar Berdasarkan Aset

Berdasarkan jumlah aset yang dimiliki, pangsa pasar Bank Mandiri di September 2017 mencapai 15,09% meningkat dibandingkan posisi di September 2016 yang mencapai 15,08%. Hal ini disebabkan adanya pertumbuhan aset sebesar 10,6% (YoY). Pertumbuhan aset tersebut tidak

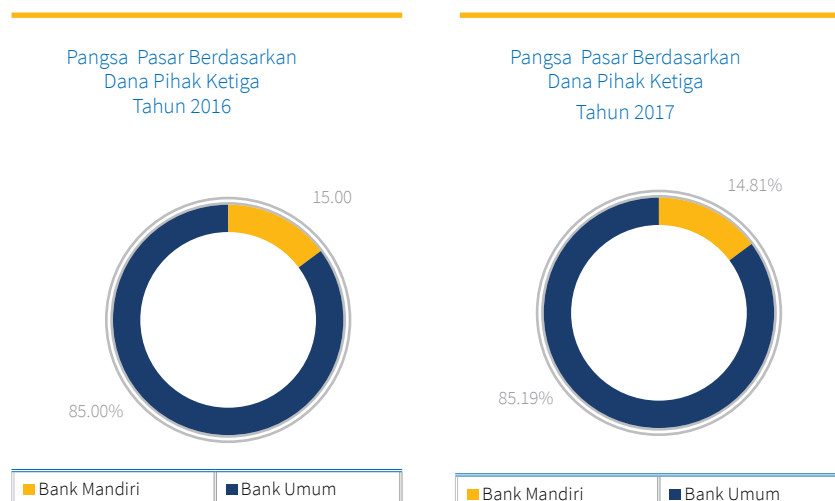
terlepas dari pertumbuhan kredit yang mencapai 9,8% (YoY). Bank Mandiri berhasil mempertahankan kedudukannya sebagai Bank Terbesar di Indonesia *in terms of* aset, dengan total aset mencapai Rp1.078,7 triliun pada September 2017.



Pangsa Pasar Berdasarkan Dana Pihak Ketiga

Berdasarkan jumlah dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun, pangsa pasar dana pihak ketiga (DPK) Bank Mandiri di September 2017 mencapai 14,81% menurun sebesar 0,19% dibandingkan posisi di September 2016 yang mencapai 15,00%. Penurunan pangsa pasar terutama akibat persaingan yang semakin kompetitif dalam pemberian suku bunga tinggi oleh bank lain. Berkaitan dengan produk DPK, Bank Mandiri menerapkan suku bunga berdasarkan ketentuan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Meskipun mengalami sedikit penurunan pangsa pasar, pertumbuhan dana pihak ketiga Bank Mandiri secara tahunan mencapai 10,3%. Jika dilihat per produk, giro Bank Mandiri mencatatkan pertumbuhan tertinggi mencapai 13,3% (YoY), dengan pangsa pasar mencapai 15,41%, meningkat 16 bps dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Tabungan secara tahunan berhasil tumbuh 12,2%, dengan pangsa pasar mencapai 19,54%, meningkat cukup signifikan sebesar 36 bps (YoY). Demikian halnya dengan deposito yang secara tahunan berhasil tumbuh 6,2%, dengan pangsa pasar sebesar 11,35%. Tingginya nilai pangsa pasar produk dana Bank Mandiri, menunjukkan bahwa Bank Mandiri memiliki kepercayaan dari nasabah dan masyarakat di seluruh Indonesia untuk menempatkan dananya di Bank Mandiri. Tentunya Bank Mandiri akan terus berusaha meningkatkan porsi DPK yang akan dihimpun, dengan berbagai strategi yang akan diterapkan, terutama dalam menghimpun dana murah (giro dan tabungan) untuk memperkuat *funding base* yang sudah dimiliki serta untuk menekan biaya dana.

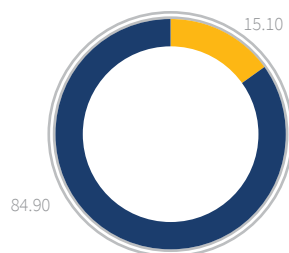


Pangsa Pasar Berdasarkan Kredit yang Disalurkan

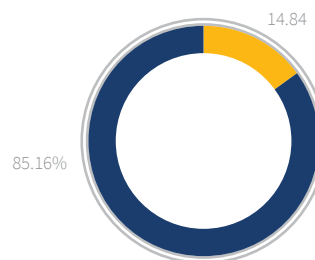
Berdasarkan jumlah pinjaman yang disalurkan, pangsa pasar kredit yang disalurkan Bank Mandiri di September 2017 mencapai 15,10% meningkat dibandingkan posisi di September 2016 yang mencapai 14,84% atau secara tahunan meningkat 26 bps, dengan pertumbuhan kredit mencapai 9,8% (YoY). Sejalan dengan strategi bisnis Bank Mandiri, saat ini Bank Mandiri sedang fokus pada pengembangan bisnis *new core* (*consumer* dan *micro banking*). Jika dilihat per segmen, pertumbuhan tertinggi dicatat oleh kredit segmen mikro,

kemudian diikuti oleh kredit konsumen. Kredit mikro Bank Mandiri pada September 2017 mencatatkan pertumbuhan sebesar 22,1% (YoY), dan kredit konsumen secara tahunan berhasil tumbuh 20,6%. Hal tersebut juga sejalan dengan peningkatan pangsa pasar produk-produk *consumer loan*. Pangsa pasar kredit KPR di September 2017 mencapai 9,31%, meningkat cukup signifikan sebesar 68 bps (YoY). Demikian pula dengan pangsa pasar *personal loan* yang mencapai 2,66% meningkat 37 bps (YoY) dan pangsa pasar kartu kredit yang mencapai 12,53%, atau secara tahunan berhasil tumbuh signifikan sebesar 53 bps.

Pangsa Pasar Berdasarkan
Kredit yang disalurkan
Tahun 2016



Pangsa Pasar Berdasarkan
Kredit yang disalurkan
Tahun 2017



Kinerja Segmen Usaha

Penjelasan Segmen Usaha

Segmen usaha adalah sekelompok aset dan operasi yang menyediakan barang atau jasa yang memiliki risiko serta tingkat pengembalian yang berbeda dengan segmen usaha lainnya. Sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku, Bank Mandiri membagi segmen usaha berdasarkan segmen operasi dan segmen geografis.

Segmen Operasi

Segmen operasi adalah suatu komponen dari entitas:

- Yang terlibat dalam aktivitas bisnis yang memperoleh pendapatan dan menimbulkan beban (termasuk pendapatan dan beban terkait dengan transaksi dengan komponen lain dari entitas yang sama);
- Yang hasil operasinya dikaji ulang secara *reguler* oleh pengambil keputusan operasional untuk membuat keputusan tentang sumber daya yang dialokasikan pada segmen tersebut dan menilai kinerjanya; dan

- Yang tersedia informasi keuangan yang dapat dipisahkan.

Sesuai dengan PSAK No. 5 tentang "Segmen Operasi", Bank dan Entitas Anak menyajikan segmen operasi berdasarkan laporan internal Bank dan Entitas Anak yang disajikan kepada pengambil keputusan operasional. Pengambil keputusan operasional adalah Direksi.

Informasi Segmen per 31 Desember 2017 disajikan sesuai Keputusan Direksi tanggal 04 September 2017 tentang Struktur Organisasi, maka segmen operasi dibagi ke dalam segmen-segmen usaha sebagai berikut: *Wholesale* (Korporasi dan Komersial), Kelembagaan, Retail (termasuk *Wealth*), *Treasury*, Kantor Pusat, Entitas Anak Syariah; Entitas Anak - Asuransi dan Entitas Anak lainnya.

Di bawah ini penjelasan mengenai tiap-tiap segmen operasi per 31 Desember 2017.

- *Wholesale Banking* terdiri atas:

- a. Korporasi

Segmen *wholesale banking* - korporasi meliputi kredit yang diberikan, simpanan nasabah dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah korporasi, baik BUMN maupun badan usaha swasta. Kriteria segmentasi untuk *corporate banking* adalah debitur yang memiliki *Gross Annual Sales* (GAS) > Rp2 triliun beserta groupnya dan masuk dalam top 150 obligor beserta groupnya termasuk kepada BUMN dan group usahanya.

- b. Komersial

Segmen *wholesale banking* - komersial meliputi kredit yang diberikan dengan skala menengah dan sektor otomotif, simpanan nasabah dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah komersial. Kriteria segmentasi untuk *commercial banking* adalah debitur yang memiliki GAS di atas Rp50 miliar sampai dengan Rp2 triliun beserta groupnya seperti Badan Usaha Multifinance, Bank Perkreditan Rakyat (BPR), Pemerintah Daerah (PEMDA), BUMD termasuk RSUD dan PDAM, Perguruan Tinggi Swasta, dan nasabah dana non perorangan lainnya yang masuk dalam daftar nominatif *transaction banking*.

- Kelembagaan

Segmen kelembagaan meliputi kredit yang diberikan, simpanan nasabah dan transaksi - transaksi lainnya milik nasabah lembaga pemerintah dan dana pensiun BUMN.

- Retail

Segmen retail terdiri dari segmen konsumen/individual, segmen mikro, *Small Medium Enterprise/SME*, dan *Wealth*. Segmen *retail banking* ini termasuk kredit yang diberikan kepada badan usaha atau individu dengan skala mikro hingga kecil, produk dan jasa lainnya seperti dana pihak ketiga, transaksi pembayaran dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah mikro dan kecil serta merupakan kredit pembiayaan konsumsi termasuk kredit kepemilikan rumah, kartu kredit serta produk dan jasa lainnya seperti dana pihak ketiga, transaksi pembayaran dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah perorangan, termasuk nasabah prioritas. Untuk kredit *Small Medium Enterprise* (SME) kriteria debitur segmentasi ini adalah debitur dengan GAS < Rp50 Miliar atau limit kredit di atas Rp200 Juta sampai dengan Rp10 miliar, nasabah Tabungan Bisnis/Giro perorangan, koperasi, nasabah perkebunan plasma, dan nasabah dana non perorangan lainnya yang tidak masuk dalam Daftar Nominatif *transaction banking*. Untuk kredit Mikro, kriteria segmentasi debiturnya dengan limit kredit sampai dengan 200 juta. Sedangkan untuk *Wealth Management*, kriteria segmentasinya adalah nasabah

perorangan dengan total *Fund Under Management* (FUM) > Rp1 miliar.

- *Treasury*

Segmen *treasury* terkait dengan kegiatan *treasury* Bank termasuk transaksi valuta asing, *money market*, *fixed income*, bisnis perbankan internasional, pasar modal, supervisi Kantor Luar Negeri.

- Kantor Pusat

Segmen kantor pusat terutama mengelola aset dan liabilitas Grup selain yang telah dikelola oleh segmen operasi lainnya termasuk menerima alokasi biaya atas penyediaan jasa servis secara sentralisasi kepada segmen lainnya serta pendapatan/biaya yang tidak teralokasi ke pelaporan segmen lainnya.

- Entitas Anak – Syariah

Segmen entitas anak-syariah meliputi seluruh transaksi yang dilakukan oleh Entitas Anak yang bergerak di bidang perbankan syariah.

- Entitas Anak – Asuransi

Segmen entitas anak-asuransi meliputi seluruh transaksi yang dilakukan oleh Entitas Anak yang bergerak di bidang asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kerugian.

- Entitas Anak - selain Syariah dan Asuransi

Segmen entitas anak-selain syariah dan asuransi meliputi seluruh transaksi Entitas Anak yang bergerak di bidang pembiayaan konsumen, layanan remittance, sekuritas dan perbankan.

Segmen Geografis

Segmen geografis adalah komponen Bank dan Entitas Anak yang dapat dibedakan dalam menghasilkan jasa pada lingkungan (wilayah) ekonomi tertentu dan komponen itu memiliki risiko dan imbalan yang berbeda dengan risiko dan imbalan pada komponen yang beroperasi pada lingkungan (wilayah) ekonomi lain.

Segmen geografis Bank Mandiri dibagi ke dalam wilayah sebagai berikut.

- Indonesia.
- Asia (Singapura, Malaysia, Hong Kong, Timor Leste dan Shanghai).
- Eropa Barat (Inggris).
- Cayman Islands.

Bank Mandiri memiliki 12 (dua belas) kantor wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia dan 6 (enam) cabang luar negeri yang berlokasi di Cayman Islands, Singapura, Hong Kong, Dili Timor Leste, Shanghai

(Republik Rakyat Cina) dan Dili Timor Plaza dan 1 (satu) Kantor Remittance Hong Kong.

Untuk mendukung pencapaian aspirasi Bank Mandiri, yaitu “*Indonesia’s best, ASEAN’s prominent*”, Bank Mandiri mengelompokkan unit-unit kerja di struktur organisasinya ke dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu:

1. *Business Units*, berfungsi sebagai motor utama pengembangan bisnis Bank yang terdiri dari dua segmen utama yaitu segmen *Wholesale* terdiri dari *Corporate* dan *Commercial*, Kelembagaan (*Government Institutional*), *Treasury* (*Treasury, International Banking and Financial Institutions*), *Retail Banking* terdiri dari *Small and Medium Enterprise, Micro*, dan *Consumer*.
2. *Support Functions*, berfungsi sebagai supporting unit yang mendukung operasional Bank secara keseluruhan yang terdiri dari *Special Asset Management, Wholesale Risk, Retail Risk, Digital Banking and Technology, Operations, Risk Management and Compliance, Corporate Transformation and Finance, Internal Audit, Human Capital*, dan *Corporate Secretary*.
3. *Distributions*, berfungsi sebagai unit yang melakukan penjualan produk dan jasa kepada seluruh segmen nasabah Bank Mandiri, terdiri dari 12 (dua belas) Kantor Wilayah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Produksi dan Pendapatan Segmen

Dalam industri jasa perbankan, produksi adalah hasil dari kegiatan pemasaran produk dan jasa yang dihasilkan. Di bawah ini akan diuraikan kinerja produksi dan pendapatan dari Bank sebagai entitas utama.

Segmen Operasi

Wholesale Banking Korporasi (Corporate Banking)

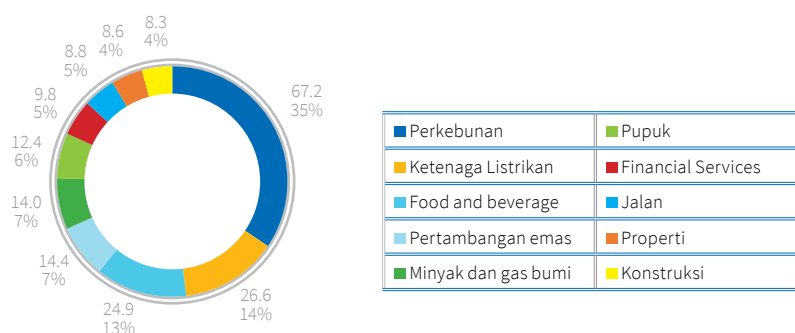
Sejalan dengan penyesuaian strategi bisnis Bank Mandiri melalui *Corporate Plan “Restart” 2016–2020*, segmen *corporate banking* selaku *existing core* Bank Mandiri, mendukung proses transformasi Bank Mandiri dengan melakukan reorganisasi unit kerja, khususnya yang terkait dengan pemisahan unit pengelola nasabah korporasi swasta, BUMN dan Kementerian/Lembaga dengan dibentuknya Bidang Kelembagaan. Sementara itu, *corporate banking* dan *commercial banking* bergabung menjadi Bidang *Wholesale Banking*.

Pengembangan Corporate Banking di tahun 2017

Corporate banking Bank Mandiri terus mengembangkan produk, solusi dan layanan untuk dapat menyesuaikan kebutuhan nasabah sehingga menghasilkan sinergi yang saling menguntungkan antara nasabah dengan Bank Mandiri. *Corporate banking* juga terus berusaha mengoptimalkan perluasan bisnis dengan melakukan ekspansi bisnis yang berfokus pada sektor prioritas Bank Mandiri yang sesuai dengan *credit portfolio guideline* seperti perkebunan, ketenagalistrikan, *food and beverage*, pertambangan, minyak dan gas bumi, dan pupuk.

Sepanjang tahun 2017, portofolio kredit *corporate banking* terus terdiversifikasi dengan baik pada sektor prioritas Bank Mandiri. Diversifikasi dilakukan dalam upaya mendukung Bank Mandiri untuk meminimalkan resiko kredit yang terkonsentrasi pada sektor tertentu. Diantara sektor *credit portfolio guideline* yang menjadi prioritas tersebut, sektor perkebunan memberikan kontribusi 27,0% terhadap total kredit *corporate banking*, diikuti dengan sektor ketenagalistrikan dan *food and beverage*, yang masing-masing memberikan kontribusi sebesar 10,7% dan 10,0% terhadap total kredit segmen *corporate banking*. Secara rinci, penyaluran kredit *corporate banking* di top 10 sektor ekonomi adalah sebagai berikut.

Top 10 Penyaluran Kredit per Sektor Ekonomi
(dalam triliun Rupiah)



Jika dilihat dari sisi kualitas aset, meskipun pelemahan kinerja ekonomi global maupun nasional masih mempengaruhi kinerja beberapa debitur *corporate banking* di tahun 2017, kualitas aset kredit *corporate banking* tetap mampu dijaga dengan baik melalui strategi yang mengedepankan prinsip kehati-hatian dalam mengelola kualitas aset di tengah tren kenaikan kredit bermasalah di sektor perbankan.

Berikut adalah daftar sektor usaha 10 (sepuluh) debitur besar individual dan grup pada akhir tahun 2017.

Tabel Sektor Usaha Debitur Individual

(dalam triliun Rupiah)

No	Debitur Individual	Jumlah
1	Ketenagalistrikan	21,7
2	Perkebunan	14,7
3	Food and Beverages	7,5
4	Minyak dan Gas Bumi	7,5
5	Food and Beverages	6,9
6	Manufaktur Produk Logam	6,9
7	Financial Services	5,6
8	Pertambangan	5,4
9	Automotive	5,3
10	Konstruksi	4,9
	Total	86,4

Tabel Sektor Usaha Debitur Grup

(dalam triliun Rupiah)

No	Debitur Grup	Jumlah
1	Ketenagalistrikan	21,7
2	Perkebunan	16,3
3	Retailer	15,4
4	Minyak dan Gas Bumi	14,8
5	Perkebunan	13,8
6	Perkebunan	12,9
7	Pupuk	12,9
8	Food and Beverages	9,8
9	Food and Beverages	9,7
10	Automotive	9,7
	Total	137,0

Berdasarkan jenis kredit yang diberikan, pada tahun 2017 mayoritas kredit *corporate banking* disalurkan dalam bentuk kredit investasi, yang mencakup 52,8% dari total kredit *corporate banking*, sedangkan komposisi kredit modal kerja adalah sebesar 47,2% dari total kredit *corporate banking*.

Sejalan dengan Spirit Memakmurkan Negeri, Bank Mandiri melalui *corporate banking* juga turut mendukung program pemerintah dalam hal pembangunan infrastruktur. Sampai dengan tahun 2017, *corporate banking* telah menyalurkan kredit terkait pembangunan infrastruktur sebesar Rp85,2 triliun atau hampir mencapai 34,2 % dari total kredit yang telah disalurkan *corporate banking* di tahun 2017.

Beberapa proyek pembangunan infrastruktur yang mendapat fasilitas pembiayaan *corporate banking* pada tahun 2017, antara lain:

- Pembiayaan proyek-proyek Jalan Tol diantaranya: Jalan Tol ruas

Semarang – Batang, ruas Gempol – Pandaan, ruas Pandaan – Malang, ruas Manado – Bitung, ruas Serang – Panimbang dan jalan tol Trans Sumatera Bakauheni – Terbanggi Besar

- Untuk pembiayaan proyek-proyek ketenagalistrikan yang merupakan bagian dari proyek tenaga listrik 35.000 megawatt, *corporate banking* juga membiayai pembangunan *Independent Power Plant* (IPP) seperti IPP PLTU Mamuju di Sulawesi Barat, IPP PLTU Sulbagut di Gorontalo serta IPP PLTU Nabire di Nabire, Papua

Produksi dan Pendapatan

Tabel Kinerja *Corporate Banking*

(dalam jutaan Rupiah)

Keterangan	2017 (Rp)	2016*) (Rp)	Pertumbuhan (%)
Total Dana Pihak Ketiga	127.011.830	178.317.626	(28,77%)
Giro	83.354.774	92.357.811	(9,75%)
Tabungan	7.003.356	6.051.088	15,74%
Deposito	36.653.700	79.908.727	(54,13%)
Total CASA ^{*)}	90.358.130	98.408.899	(8,18%)
Total Kredit	248.745.671	228.664.566	8,78%
NPL (%)	0,38%	0,45%	(16,6%)
Total <i>Fee Based Income</i>	2.277.649	2.166.235	5,14%
Total <i>Net Interest Income</i>	7.867.935	10.125.043	(22,29%)

^{*)} Realisasi Desember 2016 masih memperhitungkan segmen Kelembagaan

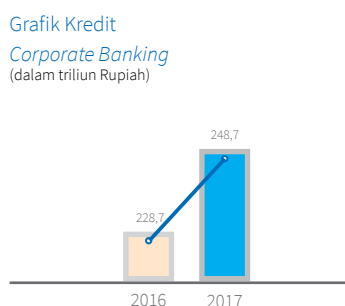
^{**)} CASA adalah Giro dan Tabungan

Adapun kinerja *corporate banking* berdasarkan penyaluran kredit, dana pihak ketiga, *fee based income* dan *net interest income* adalah sebagai berikut.

Produksi

Kredit *Corporate Banking*

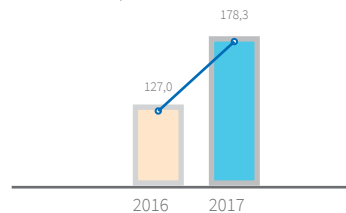
Pada tahun 2017, penyaluran kredit mencapai Rp248,7 triliun, meningkat 8,8% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp228,7 triliun (realisasi tahun 2016 termasuk segmen Kelembagaan). Seiring dengan pertumbuhan kredit, NPL juga mengalami perbaikan menjadi 0,38 % di tahun 2017 dari tahun 2016 sebesar 0,45%, yang mengindikasikan proses pengendalian dan penyelesaian kredit bermasalah semakin baik.



Dana Pihak Ketiga Corporate Banking

Corporate Banking Bank Mandiri berhasil menghimpun jumlah dana pihak ketiga dari nasabah *corporate banking* sebesar Rp127,0 triliun di tahun 2017. Awal tahun 2017, terjadi pemisahan pengelolaan nasabah *corporate banking* dengan nasabah kelembagaan yang menyebabkan penurunan jumlah dana murah nasabah *corporate banking* sebesar 8,2%, dari tahun 2016 sebesar Rp98,4 triliun menjadi Rp 90,4 triliun di tahun 2017.

Grafik Dana Pihak Ketiga
Corporate Banking
(dalam triliun Rupiah)

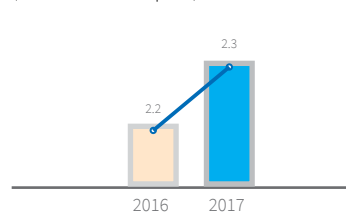


Pendapatan

Fee Based Income Corporate Banking

Pada tahun 2017 *fee based income* yang berhasil dihimpun *corporate banking* Bank Mandiri adalah sebesar Rp2,3 triliun, meningkat 5,1% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp2,2 triliun dengan porsi terbesar dari *fee* administrasi kredit sebesar Rp1,2 triliun.

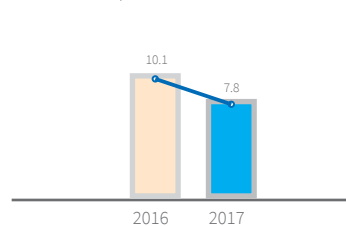
Grafik Fee Based Income
Corporate Banking
(dalam triliun Rupiah)



Net Interest Income

Corporate Banking membukukan *net interest income* sebesar Rp7,8 triliun di tahun 2017, dengan pendapatan utama berasal dari kredit (*asset spread*) sebesar Rp4,8 triliun atau 60,9% dari total *net interest income*, sementara 39,1% merupakan pendapatan yang berasal dari dana/*liabilities spread* (Rp 3,1 triliun). *Net interest income* segmen *Corporate Banking* tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 22,8% dibandingkan tahun 2016.

Grafik Net Interest Income
Corporate Banking
(dalam triliun Rupiah)



Strategi dan Rencana Kerja Corporate Banking Tahun 2018

Ke depannya, *corporate banking* akan terus memantapkan posisinya sebagai *market leader* untuk pembiayaan korporasi Indonesia, mendukung program-program pemerintah (baik dalam hal pembiayaan, transaksi, maupun penyaluran dana proyek pemerintah), serta memberikan solusi transaksi yang telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah.

Pada tahun 2018 *corporate banking* akan melakukan 3 (tiga) inisiatif strategis, diantaranya yaitu:

1. *Anchor Client Focus*, merupakan strategi yang difokuskan kepada nasabah yang cukup *prominent* di industrinya, dengan penerapan *good corporate governance* serta membangun visi yang selaras antara Mandiri Group dengan nasabah melalui hubungan yang saling menguntungkan, relasi jangka panjang, serta ekstensifikasi bisnis untuk nasabah baru.

2. *Solution and Collaboration*, merupakan strategi untuk menyediakan solusi yang komprehensif untuk nasabah sesuai dengan industri dan ekosistem bisnisnya, memberikan nilai tambah bagi Mandiri Group melalui kolaborasi dengan unit bisnis lainnya, anak usaha dan jaringan Bank Mandiri di luar Negeri, serta fokus untuk tumbuh di sektor potensial dengan memperhatikan *credit portfolio guideline*.
3. *Strong Enablers*, merupakan strategi penguatan aspek fundamental antara lain dengan pengembangan sumber daya manusia, penyelarasan *Business Process Reengineering* (BPR), dan *business process* yang *lean* dan adaptif serta peningkatan sistem *transaction banking* yang handal dan solusi terintegrasi melalui *value chain solution*.

Komersial (Commercial Banking)

Segmen *commercial banking* Bank Mandiri mengelola nasabah-nasabah perusahaan/institusi yang skala industrinya lebih kecil dari nasabah yang dikelola oleh segmen *corporate banking*, dengan *Gross Annual Sales* (GAS) di atas Rp50 miliar sampai dengan Rp2 triliun.

“*Total Solutions*” (Solusi Menyeluruh) masih menjadi *tagline* *commercial banking* yang merepresentasikan pemberian solusi terbaik dalam bentuk bundling produk *asset*, *liabilities* dan *fee based* sesuai dengan kebutuhan nasabah yang ditunjang dengan pemanfaatan sistem *e-channel* dengan tujuan menyasar dana murah dan *fee based income* dari produk-produk berisiko rendah.

Pengembangan Commercial Banking Tahun 2017

Perlambatan kondisi perekonomian nasional yang terus berlangsung sejak tahun 2016 sangat mempengaruhi segmen *commercial banking* Bank Mandiri yaitu meningkatkan rasio kredit bermasalah (NPL) dengan sangat signifikan. Untuk mengatasi hal tersebut, di tahun 2017 segmen *commercial banking* Bank Mandiri diarahkan untuk fokus pada perbaikan kualitas aset, namun dengan tetap mempertahankan pangsa pasar di industri perbankan nasional.

Dalam perjalanan bisnisnya, *commercial banking* Bank Mandiri memberikan jasa perbankan kepada perusahaan-perusahaan skala menengah melalui 27 *Commercial Banking Center* (CBC), yang tersebar di seluruh Indonesia. Pada akhir tahun 2017, kredit segmen *commercial banking* Bank Mandiri mencapai Rp155,82 triliun atau berkontribusi sebesar 21,4% terhadap total portofolio pinjaman secara konsolidasi yang diberikan Bank Mandiri.

Sepanjang tahun 2017, portofolio pinjaman *commercial banking* Bank Mandiri terus terdiversifikasi dengan baik pada sektor-sektor prioritas Bank Mandiri. Sektor pertanian memberikan kontribusi 21,83% terhadap total kredit *commercial banking*, diikuti dengan sektor perindustrian dan kontraktor dan properti, yang masing-masing memberikan kontribusi sebesar 14,07% dan 12,52% terhadap total kredit segmen *commercial banking*.

Berikut adalah daftar sektor usaha 10 debitur terbesar nasabah pada akhir tahun 2017.

Tabel Sektor Usaha Debitur Individual

(dalam triliun Rupiah)

No	Sektor Usaha Debitur Individual	Jumlah
1	Pertanian	34,03
2	Industri	21,94
3	Kontraktor dan Properti	19,51
4	Multifinance	15,86
5	Transportasi	11,32
6	Telco	9,93
7	Batu bara	8,99
8	Fast Moving Consumer Goods (FMCG)	8,96
9	Oil and Gas	8,41
10	Textile	6,19
	Total	145,14

Berikut rincian penyaluran pinjaman segmen *commercial banking* berdasarkan sektor yang diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel Rincian Penyaluran Pinjaman

(dalam %)

No	Sektor Usaha Debitur Grup	Komposisi 2017	Komposisi 2016
1	Pertanian	21,83 %	21,40 %
2	Industri	14,07 %	15,42 %
3	Kontraktor dan Properti	12,52 %	13,08 %
4	Multifinance	10,18 %	10,40 %
5	Transportasi	7,26 %	5,55 %
6	Telco	6,37 %	5,19 %
7	Batu bara	5,77 %	7,11 %
8	Fast Moving Consumer Goods (FMCG)	5,75 %	4,87 %
9	Oil and Gas	5,39 %	6,18 %
10	Textile	3,97 %	4,23 %

Jika dilihat dari jenis kreditnya, penyaluran pinjaman segmen *commercial banking* sebagian besar merupakan Kredit Modal Kerja, yang menyumbang 63,74% atau sebesar Rp99,35 triliun, sedangkan sisanya merupakan kredit investasi yang menyumbang sebesar 36,26% dari total pinjaman *commercial banking* di tahun 2017.

Produksi dan Pendapatan

Tabel Kinerja *Commercial Banking*

(dalam jutaan Rupiah)

Keterangan	2017 (Rp)	2016 (Rp)	Pertumbuhan (%)
Total Dana Pihak Ketiga	68.145.567	66.353.326	2,70%
Giro	37.174.479	40.435.471	(8,06%)
Tabungan	11.731.448	8.143.489	44,06%
Deposito	19.239.640	17.774.366	8,24%
Total Kredit	155.820.017	165.157.169	(5,65%)
NPL (%)	10,01%	9,32%	7,40%
Total Fee Based Income	1.129.285	1.067.463	5,80%
Total Net Interest Income	6.548.056	5.881.089	11,34%

Adapun kinerja *commercial banking* berdasarkan dana pihak ketiga, penyaluran kredit, *fee based income* dan *net interest income* adalah sebagai berikut.

Produksi

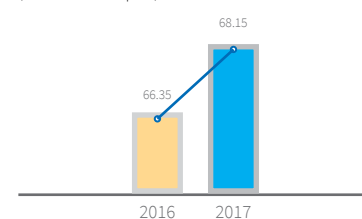
Dana Pihak Ketiga *Commercial Banking*

Penghimpunan dana segmen *commercial banking* pada tahun 2017 adalah sebesar Rp68,15 triliun atau tumbuh sebesar 2,70% dibandingkan dengan pencapaian di tahun 2016 sebesar Rp66,35 triliun. Produk tabungan segmen *commercial banking* secara tahunan tumbuh signifikan sebesar 44,06% mencapai Rp11,7 triliun, diikuti dengan produk giro dan deposito yang masing-masing mencapai Rp37,17 triliun dan Rp19,24 triliun pada akhir tahun 2017.

Grafik Dana Pihak Ketiga

Corporate Banking

(dalam triliun Rupiah)



Tabel Jumlah Rekening Dana Pihak Ketiga *Commercial Banking*

(dalam unit rekening)

Keterangan	2017 (Rekening)	Komposisi (%)	2016 (Rekening)	Komposisi (%)	Pertumbuhan (%)
Giro	42.037	69.59%	36.861	68.08%	14,04%
Tabungan	9.993	16.54%	9.310	17.20%	7,34%
Deposito	8.380	13.87%	7.970	14.72%	5,14%
TOTAL	64.410	100,00%	54.141	100,00%	11,58%

Pada tahun 2017, jumlah rekening dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun segmen komersial masih didominasi oleh produk giro. Berdasarkan kinerjanya, jumlah rekening dana pihak ketiga tersebut mengalami peningkatan sebesar 11,58% atau menjadi 64.140 unit rekening dari 54.141 unit rekening di 2016.

Peningkatan tersebut khususnya disebabkan peningkatan jumlah rekening produk giro sebesar 14,04% dari 36.861 unit rekening di 2016 menjadi 42.037 unit rekening di 2017. Selain itu peningkatan rekening dana pihak ketiga juga disebabkan oleh peningkatan jumlah rekening produk tabungan sebesar 7,34% dari 9.310 unit rekening di 2016 menjadi 9.993 unit rekening di 2017.

Tabel Jenis Deposito berdasarkan Tenor

(dalam jutaan Rupiah)

Deposito	2017	2016	Pertumbuhan
1 bulan	9.299.830	9.912.497	(6,18%)
3 bulan	6.686.833	3.609.776	85,24%
6 bulan	2.509.863	2.520.339	(0,42%)
12 bulan	555.010	1.450.940	(61,75%)
24 bulan	188.104	280.814	(33,01%)
Total	19.239.640	17.774.366	8,24%

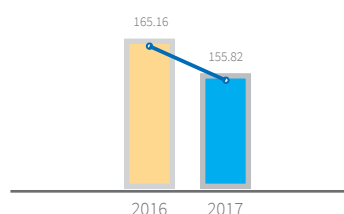
Pertumbuhan deposito meningkat sebesar 8,24% atau menjadi 19,24 triliun di 2017 dari 17,77 triliun di 2016. Pertumbuhan tertinggi deposito berdasarkan tenor berasal dari produk deposito 3 (tiga) bulan sebesar 85,24% menjadi Rp6,69 triliun dari 3,61 triliun di 2016.

Kredit *Commercial Banking*

Kredit yang berhasil disalurkan pada segmen *commercial banking* tahun 2017 adalah sebesar Rp155,82 triliun turun 5,65% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp165,16 triliun. Komposisi kredit *commercial banking* secara keseluruhan mencapai sebesar 24,2% dari total kredit secara *bank only*.

Tingkat *Non Performing Loan (NPL) gross* pada segmen *commercial banking* pada tahun 2017 sebesar 10,01% mengalami kenaikan dibanding NPL pada segmen yang sama di tahun 2016 sebesar 9,32 %.

Grafik Kredit
Commercial Banking
(dalam triliun Rupiah)



Tabel Pinjaman Berdasarkan Produk

(dalam jutaan Rupiah)

Produk		31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Bade Rp	Bade Va	Total Bade	Bade Rp	Bade Va	Total Bade
Kredit Investasi (KI)	Non Revolving	48.628.450	7.807.256	56.435.705	44.394.927	9.841.420	54.236.347
	Revolving	82.840	-	82.840	81.285	17.162	98.447
KI Total		48.711.289	7.807.256	56.518.545	44.476.212	9.858.582	54.334.794
Kredit Modal Kerja (KMK)	Non Revolving	40.062.582	5.367.711	45.430.293	46.022.325	9.972.708	55.995.033
	Revolving	49.737.356	4.133.823	53.871.178	50.580.405	4.246.937	54.827.342
KMK Total		89.799.938	9.501.534	99.301.472	96.602.730	14.219.646	110.822.375
Grand Total		138.511.227	17.308.789	155.820.017	141.078.942	24.078.227	165.157.169

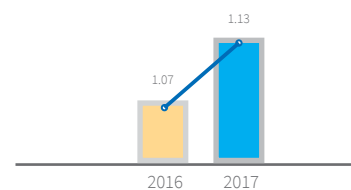
Total kredit investasi yang berhasil disalurkan oleh segmen komersial di 2017 sebesar Rp56,52 triliun meningkat dari tahun sebelumnya sebesar Rp54,33 triliun. Total kredit modal kerja di 2017 sebesar Rp255,12 menurun di bandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp110,82 Peningkatan Kredit Investasi disebabkan adanya *shifting* strategi untuk mendukung strategi kearah portfolio kredit yang lebih *sustained*.

Pendapatan

Fee Based Income (FBI) Commercial Banking

Fee based income dari commercial banking pada tahun 2017 sebesar Rp1,13 triliun atau secara tahunan tumbuh sebesar 5,80% dibandingkan perolehan FBI tahun 2016 sebesar Rp1,07 triliun.

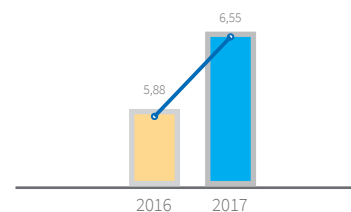
Grafik Fee Based Income
Commercial Banking
(dalam triliun Rupiah)



Net Interest Income Commercial Banking

Pada tahun 2017 commercial banking berhasil memperoleh pendapatan bunga bersih (*net interest income*) sebesar Rp 6,55 triliun, mengalami peningkatan sebesar 11,37% dibanding pencapaian tahun 2016 sebesar Rp 5,88 triliun.

Grafik Net Interest Income
Commercial Banking
(dalam triliun Rupiah)



Strategi Commercial Banking Tahun 2018

Inisiatif strategis di segmen *commercial banking* diarahkan pada strategi *fixing fundamental* dan *conservative growth* yaitu tumbuh secara sehat. Strategi pencapaian target *commercial banking* tahun 2018 dijabarkan melalui beberapa inisiatif sebagai berikut:

1. Fokus pada pemberian kredit yang sejalan dengan *core banking* dan nasabah potensial yang telah bertansaksi di Bank Mandiri.
2. Strategi tumbuh, *portfolio mix* sesuai dengan *portfolio guideline* yaitu difokuskan pada pembiayaan dengan *booking mix* menarik dan netral.
3. Strategi peningkatan dan pengelolaan dana debitur, yaitu peningkatan dana pihak ketiga melalui pengendapan dana yang bersumber dari sebagian fasilitas Kredit Modal Kerja (KMK).
4. *Transaction solutions* dengan menggunakan *bundling product* Bank Mandiri untuk meningkatkan Dana Pihak Ketiga (DPK).
5. Perbaikan dan penyempurnaan *business process* dengan cara menambah sistem teknologi informasi sehingga dapat mengoptimalkan efektivitas kerja, monitoring kredit dan efisiensi biaya.

6. Fungsi *Relationship Manager* (RM) yang bertanggung jawab mengelola nasabah terbagi menjadi *front end* dan *middle end*.
7. Melaksanakan program *capability enhancement* bagi *Relationship Manager* (RM).

Prospek Commercial Banking

Tahun 2018, kredit segmen *commercial banking* akan melanjutkan proses perbaikan kualitas. Pertumbuhan kredit yang sehat akan didorong melalui sektor-sektor yang menarik melalui portofolio *guideline*, antara lain Perkebunan Sawit, *Crude Palm Oil* (CPO), dan jasa konstruksi. Adapun sektor dengan strategi konsolidasi yaitu industri batubara, perdagangan tekstil, dan perdagangan *furniture*.

Kelembagaan (Government Institutional)

Segmen Kelembagaan merupakan segmen baru yang di tahun sebelumnya masih merupakan bagian dari segmen Korporasi (*Corporate Banking*) yang di fokuskan pada sektor Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN.

Strategi Pengembangan Bisnis Bidang Kelembagaan Tahun 2017

Inisiatif strategis di segmen Kelembagaan adalah berfokus dalam mengembangkan perluasan bisnis dan dukungan solusi perbankan untuk nasabah pada segmentasi kelembagaan, yaitu:

1. Meningkatkan Dana dan Mendorong Revenue
 - a. Dukungan produk dan layanan kepada nasabah dengan tetap memperhatikan pertumbuhan Business As Usual (BAU) sesuai dengan asumsi pertumbuhan GDP tahun 2017 melalui pricing strategy yang kompetitif.
 - b. Memberikan solusi end-to-end transaction dan distribusi channel di wilayah strategis untuk nasabah yang dapat meningkatkan transaksi perbankan dan dapat meningkatkan revenue.
2. Menjaga Kualitas Kredit

Pengembangan kredit difokuskan pada tiga hal yaitu strategi menjaga kualitas kredit, pemberian fasilitas kredit, dan peningkatan value chain dengan strategi antara lain:

 - a. Pemberian kredit secara selektif kepada nasabah segmen kelembagaan (management limit).
 - b. Monitoring atas kredit yang diberikan dengan didukung

tools dan prosedur pada tahap inisiasi sampai dengan pelaksanaan penyaluran kredit.

- c. Dukungan solusi pembiayaan untuk kebutuhan nasabah yang dapat menghasilkan sinergi dan memberi nilai tambah serta menghasilkan value chain.
3. Mendukung Program Pemerintah

Bidang Kelembagaan turut mendukung realisasi program pemerintah dengan menghadirkan fungsi perbankan sebagai salah satu penggerak perekonomian dan pembangunan nasional, antara lain:

 - a. Kartu Tani

Bank Mandiri mendukung pengembangan sistem untuk pemanfaatan kartu tani sebagai media penyaluran dana subsidi khusus petani yaitu subsidi pupuk, bibit, dan lainnya serta Kredit Usaha Rakyat (KUR).
 - b. BUMDesa

Mendukung program pemerintah untuk menggerakkan ekonomi BUMDesa, berkordinasi dengan PT Mitra BUMDesa Nusantara.
 - c. Bantuan Sosial

Program pemberian bantuan sosial kepada keluarga miskin secara non tunai. Pendistribusian bantuan sosial diupayakan melalui layanan branchless banking, yaitu bekerjasama dengan agen bansos yang menggunakan aplikasi perbankan dan telah menerima pelatihan.
 - d. Program Kredit Usaha Rakyat (KUR)

Mendorong efektivitas program KUR dengan memberikan pembekalan kepada nasabah KUR serta mengakomodir penyaluran pembiayaan KUR dengan tetap memperhatikan risk analysis.
 - e. *Project Merah Putih*

Melaksanakan sinergi infrastruktur e-Banking Himbara (ATM, EDC dan E-Toll).
4. Menjadi *Business Entry Gate*

Nasabah Kelembagaan menjadi entry gate bagi produk jasa untuk nasabah segmen retail dengan menawarkan kerjasama yang meliputi seluruh produk dan jasa dari Mandiri Group.

Produksi dan Pendapatan

Tabel Kinerja Kelembagaan

(dalam jutaan Rupiah)

Keterangan	2017 (Rp)	2016 (Rp)	Pertumbuhan (%)
Total Dana Pihak Ketiga	50.676.336	41.927.471	20,87%
Giro	20.964.557	16.337.585	28,32%

Keterangan	2017 (Rp)	2016 (Rp)	Pertumbuhan (%)
Tabungan	1.174.738	694.398	69,17%
Deposito	28.537.041	24.895.488	14,63%
TOTAL CASA ^{*)}	22.139.295	17.031.983	29,99%
Total Kredit	13.862.546	13.308.814	4,16%
Total <i>Fee Based Income</i>	269.181	"	-
Total <i>Net Interest Income</i>	1.508.876	"	-

^{*)} CASA adalah Giro dan Tabungan

^{**)} Segmen Kelembagaan masih bergabung dengan Segmen Korporasi

Adapun kinerja segmen Kelembagaan berdasarkan dana pihak ketiga, penyaluran kredit, *fee based income* dan *net interest income* adalah sebagai berikut.

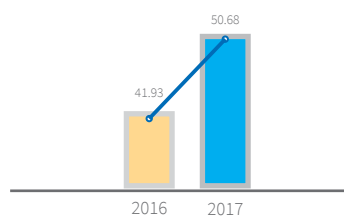
Produksi

Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga

Kelembagaan

Bidang Kelembagaan Bank Mandiri berhasil menghimpun jumlah dana pihak ketiga dari nasabah *government institutional* sebesar Rp50,68 triliun di tahun 2017 atau secara tahunan berhasil tumbuh signifikan sebesar 20,87% dengan dana murah (giro dan tabungan) sebesar Rp22,14 triliun, tumbuh signifikan 29,99% dibandingkan tahun lalu, dengan tabungan mencatatkan pertumbuhan tertinggi sebesar 69,17%, diikuti dengan giro yang berhasil tumbuh 28,32%. Hal ini sejalan dengan strategi *corporate plan* yang memfokuskan penghimpunan dana melalui peningkatan dana murah (CASA) untuk menekan biaya dana. Selain itu, Deposito yang berhasil dihimpun juga secara tahunan berhasil tumbuh 14,63% mencapai Rp28,54 triliun.

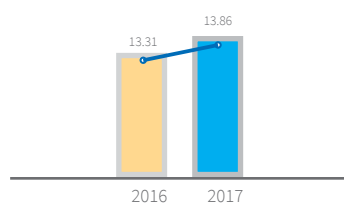
Grafik Dana Pihak Ketiga
Kelembagaan
(dalam triliun Rupiah)



Pertumbuhan Kredit Kelembagaan

Pada tahun 2017, penyaluran kredit kelembagaan mencapai Rp13,86 triliun, meningkat 4,16% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp13,31 triliun.

Grafik Kredit
Kelembagaan
(dalam triliun Rupiah)



Pendapatan Kelembagaan

Pada tahun 2017, segmen Kelembagaan mulai dipisah menjadi segmen tersendiri. Pada tahun 2017 *fee based income* yang berhasil dihimpun Bidang Kelembagaan sebesar Rp269,2 miliar dan *net interest income* mencapai Rp1,51 triliun. Pendapatan Bidang Kelembagaan tercatat sebesar Rp1,78 triliun dengan pendapatan utama berasal dari bisnis pengelolaan dana sebesar Rp1,28 triliun atau 71,8% dari total pendapatan yang diperoleh *Corporate Banking*. Bisnis *Corporate Banking* berkontribusi dalam laba bersih Bank Mandiri tahun 2017 sebesar Rp1,53 triliun.

Strategi dan Rencana Kerja Bidang Kelembagaan Tahun 2018

Direktorat Kelembagaan berupaya meningkatkan kapitalisasi market Bank Mandiri melalui penyediaan solusi keuangan bagi nasabah sektor Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN yang didukung dengan kekuatan kolaborasi Mandiri Group dalam rangka mengimplementasikan strategi:

1. Meningkatkan Pertumbuhan Dana melalui:
 - a. Deepening client relationship dan optimalisasi customer transaction.
 - b. Memperluas distribusi channel yang terfokus pada wilayah strategis dan pemberian solusi secara menyeluruh kepada nasabah.
2. Meningkatkan pertumbuhan Kredit melalui:
 - a. Fokus kepada nasabah di sektor potensial untuk membangun hubungan bisnis jangka panjang dengan berorientasi pada pertumbuhan kredit yang sehat dan menghasilkan bisnis value chain.
 - b. Pelaksanaan monitoring kredit secara aktif yang didukung dengan prosedur dan kebijakan yang komprehensif.
 - c. Pengembangan sistem informasi yang bertujuan untuk penajaman proses kredit secara end-to-end.
3. Mendukung kegiatan transaksi pemerintah melalui penyediaan produk dan layanan serta optimalisasi e-channel berkaitan dengan penyaluran dan penerimaan APBN, beberapa diantaranya: Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), Modul Penerimaan Negara Generasi 2 (MPN G2), Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) dan Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (SPMB-PTKIN).
4. Sebagai entry gate bagi new core business dan perusahaan afiliasi melalui kerjasama bundling product dan payroll package solution kepada nasabah Kementerian, Lembaga dan BUMN.
5. Mendukung Program Pemerintah, antara lain:
 - a. Program Kartu Tani.
 - b. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

- c. Program Redistribusi Aset - Ijin Pemanfaatan Hutan Perhutanan Sosial (IPHPS)
- d. Bantuan Sosial Non Tunai berupa Program Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) dan Program Keluarga Harapan (PKH).
6. Penguatan organisasi dan manajemen risiko melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia serta melakukan pengendalian manajemen risiko agar dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis secara sustainable.

Retail (Retail Banking)

Dengan semangat dan optimisme dalam menghadapi kondisi ekonomi domestik dan global di tahun 2017 yang penuh tantangan, bisnis *Retail Banking* Bank Mandiri mampu membukukan kinerja yang unggul di atas rata-rata industri melalui strategi yang fokus pada menjaga keberlanjutan (*sustainability*) dan kualitas aset secara kontinyu. Strategi ini sejalan dengan fungsi Bank Mandiri sebagai salah satu bank milik negara yang memiliki misi untuk mendukung cita-cita nasional dalam peningkatan kemakmuran rakyat Indonesia, sesuai dengan semangat Trisakti dan Nawacita.

Kegiatan usaha *Retail Banking* menyediakan berbagai produk perbankan bagi nasabah individual untuk kebutuhan pembiayaan konsumsi, dengan produk unggulan di antaranya KPR, personal loan, auto loan, dan kartu kredit. Selain itu, kegiatan *Retail Banking* juga menyediakan dukungan pembiayaan pengembangan usaha bagi nasabah mikro dan *Small Medium Enterprise (SME)* dalam bentuk kredit modal kerja dan kredit investasi. Segmen ini juga melayani fasilitas layanan dana perbankan dalam bentuk giro, tabungan, dan deposito serta investasi penempatan dana bagi penabung individual di segmen *mass* hingga *mass affluent* termasuk deposan nasabah UMKM. Dalam menjalankan kegiatan usaha, sinergi Mandiri Group terus didorong melalui kerja sama dengan perusahaan anak seperti Bank Mantap, Mandiri Tunas Finance, Mandiri Utama Finance, Mandiri General Insurance, dan Mandiri International Remittance.

Produksi dan Pendapatan

Adapun kinerja *retail banking* berdasarkan dana pihak ketiga, penyaluran kredit, *fee based income* dan *net interest income* adalah sebagai berikut.

Tabel Kinerja *Retail Banking*

Keterangan	2017 (Rp)	2016 (Rp)	Pertumbuhan (%)
Total Dana Pihak Ketiga	476.371.887	435.276.455	9,44%
Giro	51.006.025	45.497.602	12,11%
Tabungan	283.736.956	259.483.049	9,35%
Deposito	141.628.906	130.295.804	8,70%
Total Kredit	223.098.142	196.193.756	13,71%
Total Fee Based Income	8.311.567	8.572.218	(3,04%)
Total Net Interest Income	31.853.029	29.210.070	9,05%

Produksi

Dana Pihak Ketiga *Retail Banking*

Total dana pihak ketiga *retail banking* per Desember 2017 mencapai Rp476,4 triliun, meningkat sebesar Rp41,1 triliun atau tumbuh 9,4% dibandingkan posisi 31 Desember 2016. Pertumbuhan tersebut didorong oleh peningkatan dana murah (giro dan tabungan) sebesar Rp29,8 triliun atau tumbuh 9,8%. Komposisi dana pihak ketiga segmen *retail banking* tahun 2017 terdiri dari giro 10,7%, tabungan 59,6%, dan deposito 29,7%.

Pertumbuhan tersebut tidak lepas dari upaya untuk menjadi bank terdepan dalam inovasi *digital banking* guna meningkatkan *customer experience*, transaksi, dan penjualan. Stabilisasi aplikasi Mandiri Online, peningkatan jumlah ATM dan EDC, dan meningkatnya *brand* mandiri e-money yang menunjang kemudahan transaksi mendorong pertumbuhan tabungan.

Tabel Jumlah Rekening Dana Pihak Ketiga Segmen Retail

Keterangan	2017 (Rekening)	Komposisi (%)	2016 (Rekening)	Komposisi (%)	Pertumbuhan (%)
Giro	291.168	1,33%	272.287	1,48%	6,93%
Tabungan	21.059.833	96,51%	17.620.536	96,06%	19,52%
Deposito	469.928	2,15%	450.343	2,46%	4,35%
TOTAL	21.820.929	100,00%	18.343.166	100,00%	18,96%

Pada tahun 2017, jumlah rekening dana pihak ketiga segmen *retail* yang berhasil dihimpun Bank Mandiri masih didominasi oleh produk tabungan. Berdasarkan kinerjanya, jumlah rekening dana pihak ketiga tersebut mengalami peningkatan sebesar 18,96% atau menjadi 21.820.929 unit rekening dari 18.343.166 unit rekening di 2016. Kenaikan jumlah rekening tabungan yang cukup signifikan terutama karena pembukaan rekening dana-dana bantuan pemerintah

Peningkatan tersebut khususnya disebabkan peningkatan jumlah rekening produk tabungan sebesar 19,52% dari 17.620.536 unit rekening di 2016 menjadi 21.059.833 unit rekening di 2017. Selain itu peningkatan rekening dana pihak ketiga juga disebabkan oleh peningkatan jumlah rekening produk giro sebesar 6,93% dan peningkatan deposito sebesar 4,35%.

Kredit *Retail Banking*

Penyaluran kredit *retail* sampai dengan Desember 2017 mencapai Rp223,1 triliun, meningkat Rp26,9 triliun atau secara tahunan berhasil tumbuh 13,71%. Pertumbuhan tertinggi dicatatkan oleh kredit mikro yang berhasil tumbuh sebesar 22,2% mencapai Rp 61,9 triliun, disusul dengan *consumer loan* dan *credit cards* yang masing-masing mencapai Rp89,3 triliun dan Rp10,3 triliun yang masing-masing berhasil tumbuh sebesar 18,12% dan 12,96% dengan NPL yang masih terkendali di kisaran 2,53%. Pertumbuhan kredit *retail* ini didorong oleh kredit Mortgage yang mencapai sebesar Rp39,7 triliun atau tumbuh 10,7% dengan jumlah unit yang sudah dibiayai sepanjang tahun 2017 sebanyak 17.151 unit, Kredit Serbaguna Mikro (KSM) sebesar Rp28,0 triliun atau tumbuh 44,4%, *personal loan* sebesar Rp21,7 triliun atau tumbuh sebesar 24,3%, serta penyaluran KUR sebesar Rp13,34 triliun sepanjang tahun 2017.

Komposisi kredit retail *banking* terhadap total kredit (*bank only*) Bank Mandiri mencapai 34,63%, atau secara tahunan meningkat cukup signifikan sebesar 153 bps, seiring dengan strategi bisnis Bank Mandiri untuk mengembangkan segmen *new core* Bank Mandiri, yaitu *consumer loan* dan *micro banking*.

Fokus bisnis kredit retail yang dititikberatkan pada segmen *new core* sebagai segmen bisnis baru selain segmen *corporate* yang selama ini menjadi *core business* Bank Mandiri terbukti mampu mendorong pertumbuhan bisnis Bank Mandiri secara agresif namun dengan kualitas yang tetap terjaga. Hal ini dapat dilihat dari volume kredit *new core* (terdiri dari bisnis kredit konsumen, kartu kredit, dan KSM mikro) yang mampu mencatat pertumbuhan sebesar 23% dari tahun 2016 atau mencapai Rp126,5 triliun, namun dengan rasio *non performing loan* (NPL) terjaga di level 1,6%, relatif sama dengan thn 2016, yaitu 1,5%.

Mikro (*Micro Banking*)

Micro Banking menangani pemberian pinjaman dengan limit maksimum sampai dengan Rp1 miliar, dengan jenis debitur dapat berupa nasabah individual mikro.

Strategi Kredit Mikro tahun 2017

Beberapa inisiatif strategis telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja bisnis mikro, antara lain:

- Penetrasi pada *e-commerce*.
- Pengembangan produk KUM transaksional untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pasar pada *value chain* dan segmen yang menarik.
- Pengembangan program khusus untuk akuisisi potensi bisnis mikro disekitar lokasi industri.
- Program peningkatan penetrasi pada *Bank at Work*.
- Perbaikan proses kredit.

Produksi/Kinerja Kredit Mikro

Seiring dengan penetapan produk Kredit Serbaguna Mikro (KSM) sebagai kredit *new core*, KSM di tahun 2017 berhasil mencatatkan pertumbuhan yang agresif sebesar 44,4% secara tahunan atau mencapai Rp27.997 miliar. Selain itu, penyaluran kredit produktif mikro atau Kredit Usaha Mikro (KUM) juga berhasil tumbuh 8,3% secara tahunan atau mencapai Rp33.873 miliar, yang berkontribusi terutama dari penyaluran KUR tahun 2017 yang sebesar Rp13.341 miliar. Realisasi penyaluran tersebut mampu melebihi target penyaluran KUR yang ditetapkan pemerintah.

Pencapaian kinerja kredit mikro dalam bentuk tabel disajikan sebagai berikut.

Tabel Kredit Mikro Berdasarkan Jenis Kredit

Kredit	2017		2016		YoY Growth (%)
	(Rp miliar)	% Porsi	(Rp miliar)	% Porsi	
KUM	33.873	54,7%	31.258	61,7%	8,3%
KSM	27.997	45,3%	19.389	38,3%	44,4%
Total Kredit	61.870	100,0%	50.647	100,0%	22,1%

Strategi Kredit Mikro Tahun 2018

Untuk mencapai kinerja bisnis tahun 2018, Bank Mandiri melakukan penajaman strategi bisnis, yang meliputi:

1. Perbaikan kompetensi tenaga *sales* dan juga skema insentif *sales* yang lebih menarik dan kompetitif.
2. Penajaman fokus *target market*, baik melalui intensifikasi maupun ekstensifikasi.
3. Pengembangan *enablers* berupa *early warning system tools* yang lebih baik.
4. Perbaikan proses yang meliputi proses kredit mikro di cabang dan utilisasi agen *branchless banking* dalam akuisisi calon debitur mikro.
5. Penetrasi KUM ke sektor usaha baru guna diversifikasi portfolio KUM yang lebih baik.

Produksi/Kinerja Dana Mikro

Bisnis produk mikro juga memiliki kinerja baik dalam penghimpunan dana, khususnya dana murah. Pencapaian CASA produk mikro mencapai Rp16.131 miliar, tumbuh 40,4%.

Tabel Dana Mikro Berdasarkan Dana Pihak Ketiga

Dana	2017		2016		YoY Growth (%)
	(Rp miliar)	% Porsi	(Rp miliar)	% Porsi	
CASA ^{*)}	16.131	95,2%	11.484	91,1%	40,4%
Deposito	819	4,8%	588	4,9%	39,2%
Total DPK	16.950	100,0%	12.072	100,0%	40,4%

*) CASA adalah Giro dan Tabungan

Strategi Dana Mikro Tahun 2017

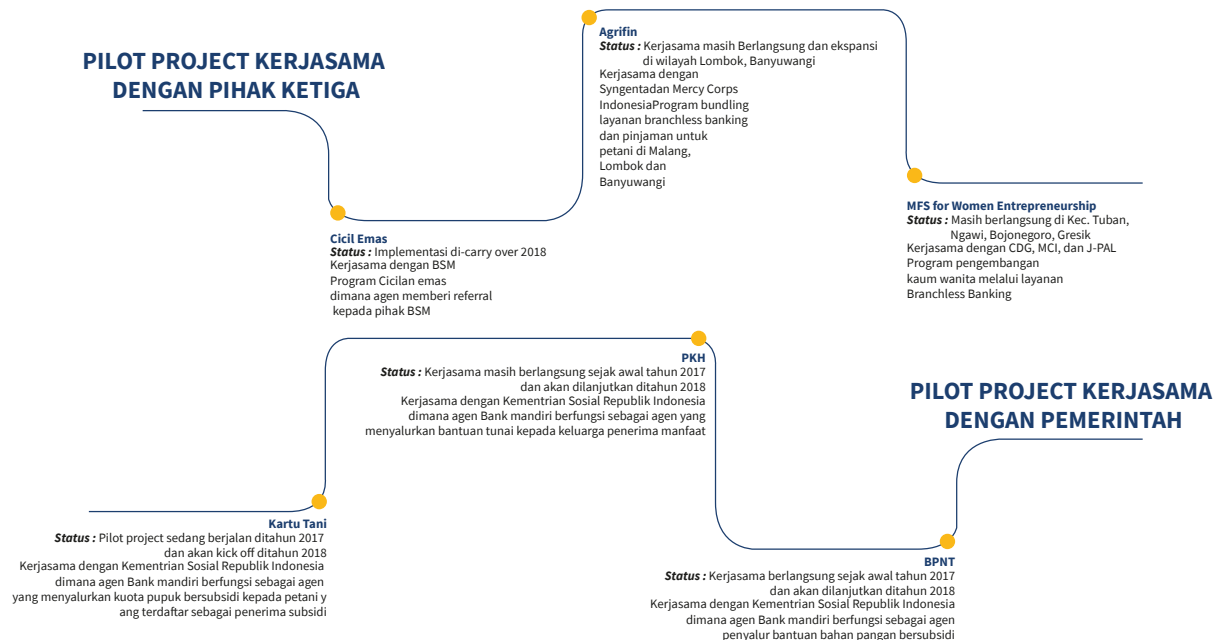
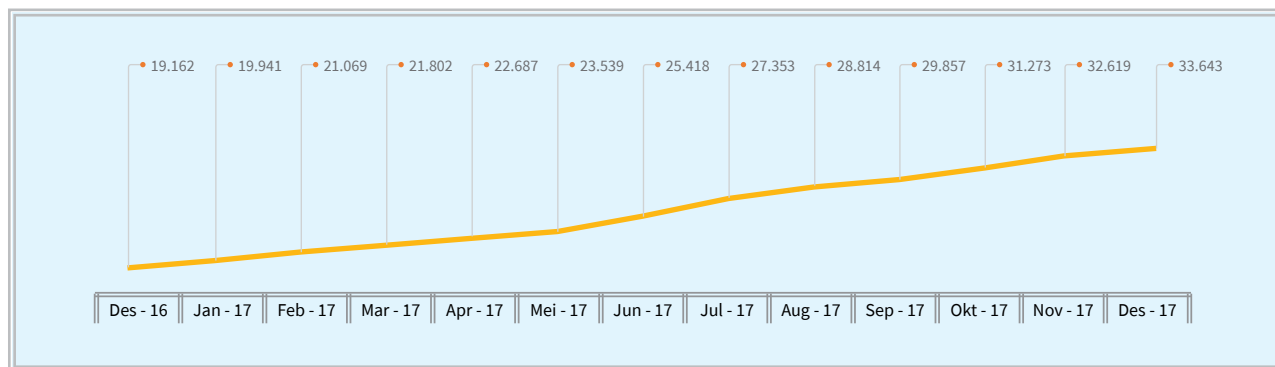
Pencapaian dana mikro di atas merupakan hasil dari eksekusi baik dari strategi bisnis. Strategi bisnis tersebut antara lain:

- Program peningkatan volume dan rekening dana murah di TabunganMu melalui Program Mandiri Semarak Rakyat 2017. Program ini terbagi menjadi 2 subprogram yaitu: Akuisisi dan Aktivasi TabunganMU.
 - Akuisisi TabunganMU
Program pemberian hadiah langsung berupa sembako, *souvenir*, dan kebutuhan sehari-hari atau disesuaikan dengan kebutuhan region atas setiap pembukaan rekening TabunganMU dengan setoran awal minimal Rp. 500 ribu.
 - Aktivasi TabunganMU
Program loyalty kepada nasabah TabunganMU dengan pasar murah yang dilakukan serentak di seluruh region dengan memanfaatkan momentum hari kemerdekaan.
- Program peningkatan dana nasabah *Basic Saving Account* (BSA)/ Unbanked melalui kerjasama dengan agen Branchless Banking (Agen Laku Pandai) di seluruh wilayah Indonesia, terutama untuk wilayah yang tidak terjangkau oleh Cabang Bank Mandiri, dengan target jumlah rekening yang di dapatkan dari agen Branchless Banking adalah sebesar 500.000 rekening. Untuk mencapai target tersebut, Bank Mandiri bekerja sama dengan Kementerian BUMN dan Dinas Sosial untuk mengfungsikan agen *Branchless Banking* sebagai agen penyalur bansos, program Kartu Tani, program PKH dan BPNT, serta BUMDes.
- Dalam rangka mendukung implementasi Layanan Keuangan Tanpa Kantor dalam Rangka Keuangan Inklusif atau LAKUPANDAI, Bank Mandiri telah mengimplementasikan program LAKUPANDAI secara nasional per tanggal 13 Juli 2016. LAKUPANDAI adalah kegiatan menyediakan layanan perbankan dan/atau layanan keuangan lainnya yang dilakukan tidak melalui jaringan

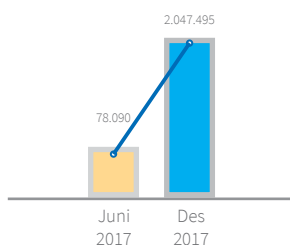
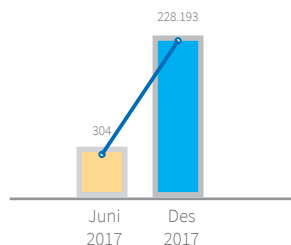
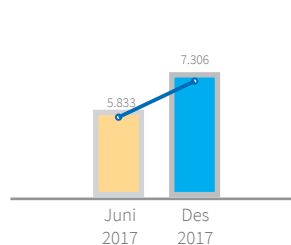
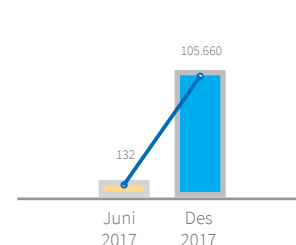
kantor, namun melalui kerjasama dengan pihak lain dan perlu didukung dengan penggunaan sarana teknologi informasi. Dalam hal ini Bank Mandiri melakukan kerjasama dengan Agen *Branchless Banking* yang telah tersebar di seluruh Indonesia. Untuk mendukung inisiatif LAKUPANDAI tersebut, utamanya dalam bentuk produk tabungan *Basic Saving Account* (BSA), maka Bank Mandiri membuat produk dengan *brand name* Mandiri Simpanan Makmur (SIMAKMUR). SIMAKMUR merupakan rekening simpanan dalam mata uang Rupiah bagi perorangan yang belum pernah memiliki rekening di Bank Mandiri dan penyelenggaraannya dilakukan sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku. Segmen yang dituju dalam LAKUPANDAI adalah masyarakat *unbanked* baik di daerah urban maupun rural, sehingga dapat menggalakkan program inklusi keuangan.

Produk dan program yang dilakukan untuk mendorong LAKUPANDAI/*Branchless Banking* adalah:

- Pengembangan Sistem Akuisisi Agen Individual (SAAI)**
Pengembangan sistem yang dapat menunjang proses akuisisi Agen Branchless Banking Bank melalui Sistem Akuisisi Agen Individual (SAAI) dimana petugas lapangan (*Sales Representative Branchless Banking/SRBB*) yang bertugas melakukan prospek dapat menginput data secara terintegrasi kepada Kantor Pusat.
- Program *Boosting* Akuisisi**
 - Referensi akuisisi Agen dari debitur KUM top-up minimal Rp30 juta.
 - Akuisisi loket PPOB menjadi agen individu.
 - Racing akuisisi kompetisi SRBB se-nasional.

c. Proyek Pengembangan *Branchless Banking*Perkembangan Agen *Branchless Banking* Bank Mandiri

Per 31 Desember 2017, jumlah agen *branchless banking* Bank Mandiri mencapai 33.643 agen individu atau 131,36% dari target 2017 yang diajukan yaitu 25.612.

Rekening SIMAKMUR (Bansos)
(dalam unit rekening)Saldo Rekening SIMAKMUR
(Bansos)
(dalam miliar Rp)Rekening SIMAKMUR
(Non-Bansos)
(dalam unit rekening)Saldo Rekening SIMAKMUR
(Non-Bansos)
(dalam miliar Rp)

Sementara untuk tabungan SIMAKMUR, per 31 Desember 2017 sudah mencapai 2,054,801 rekening yang terdiri dari 2,047,495 rekening bansos (Tabnas-P) dan 7,306 rekening bansos (TABBB) dengan saldo Rp334.288.819.419 (proyeksi). Diharapkan setiap tahun jumlah nasabah dan saldo SIMAKMUR dapat terus bertambah dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

Strategi Dana Mikro Tahun 2018

Strategi pencapaian dana segmen mikro juga menjadi fokus dalam mencapai target dana murah Bank Mandiri di tahun 2018. Adapun strategi dana pada segmen mikro antara lain:

1. Perbaikan proses penawaran dana segmen mikro melalui AgenMU.
2. *Product bundling* dana dan kredit mikro untuk nasabah dana segmen mikro dengan kriteria tertentu.
3. Kolaborasi dengan segmen lain di dalam akuisisi rekening tabungan segmen mikro.
4. Perbaikan skema insentif terkait dengan akuisisi dan peningkatan pengendapan dana pada rekening tabungan segmen mikro.

Small Medium Enterprise (SME) Banking

SME Banking menangani pemberian pinjaman dengan limit maksimum sampai dengan Rp10 miliar, dengan jenis debitur dapat berupa nasabah individual maupun perusahaan.

Konsolidasi dalam Rangka Perbaikan Kualitas Kredit

Tahun 2017 menjadi tahun konsolidasi untuk segmen SME dengan fokus pada perbaikan kualitas kredit. Sepanjang tahun ini, NPL *SME banking* terus menunjukkan perbaikan, ditandai dengan adanya penurunan rasio NPL (*gross*) dari 4,07% pada tahun 2016 menjadi 3,79% di tahun 2017. Portfolio kredit kolektibilitas 2 juga menunjukkan tren perbaikan yaitu dari Rp2.627 miliar pada tahun 2016 menjadi Rp2.145 miliar di tahun 2017.

Perbaikan tersebut didorong terutama dari implementasi inisiatif baik di *front-end*, *mid-end*, dan *back-end*, antara lain:

- *Review* dan penajaman *target market* sesuai dengan potensi di wilayah dengan fokus pada intensifikasi nasabah eksisting, nasabah prima, *value chain*, dan koperasi.
- Perbaikan proses analisa dan keputusan kredit sehingga dapat mempercepat pemberian kredit kepada debitur
- Pengembangan *mobile system* untuk *monitoring* portofolio dan *pipeline* kredit
- Pengembangan *early warning system* untuk penguatan *monitoring* kredit; dan
- Peningkatan kapabilitas dan kompetensi pengelola segmen SME di wilayah baik terkait *product knowledge* maupun proses perkreditan.

Tabel Kredit SME Berdasarkan Jenis Kredit

Kredit	2017		2016		YoY Growth (%)
	(Rp miliar)	% Porsi	(Rp miliar)	% Porsi	
Kredit Modal Kerja	51.667	84%	50.727	83%	2%
Kredit Investasi	9.908	16%	10.057	17%	(1%)
Total Kredit SME Banking	61.576	100%	60.784	100%	1%

Berdasarkan jenis, penyaluran kredit segmen SME terdiri dari Kredit Modal Kerja sebesar Rp51.667 miliar atau mencapai 84% dari total kredit SME, sedangkan sisanya sebesar Rp9.908 miliar atau 16% merupakan Kredit Investasi. Dari sektor ekonomi, kredit segmen SME mayoritas disalurkan kepada sektor Perdagangan, Restoran dan Hotel, sebesar Rp28.228 miliar atau mencapai 46% dari total kredit segmen SME Banking, diikuti dengan penyaluran kepada sektor Pertanian, Perburuan dan Sarana Pertanian sebesar Rp7.032 miliar atau sebesar 11%.

Tabel Kredit SME Berdasarkan Jenis Sektor Ekonomi

Sektor Ekonomi	2017		2016		YoY Growth (%)
	(Rp miliar)	% Porsi	(Rp miliar)	% Porsi	
Pertanian, Perburuan dan Sarana Pertanian	7.032	11%	7.432	12%	(5%)
Pertambangan	475	1%	468	1%	2%
Perindustrian	4.223	7%	4.955	8%	(15%)
Listrik, Gas dan Air	200	0%	232	0%	(14%)
Konstruksi	3.196	5%	2.324	4%	38%
Perdagangan, Restoran dan Hotel	28.228	46%	30.641	50%	(8%)
Pengangkutan, Pergudangan dan Komunikasi	1.291	2%	1.361	2%	-5%
Jasa-jasa dunia usaha	5.240	9%	3.811	6%	37%
Jasa-jasa sosial/masyarakat	2.046	3%	2.023	3%	1%
Lain-lain	9.645	16%	7.538	12%	28%
Total Kredit SME Banking	61.576	100%	60.784	100%	1%

Peningkatan *Current Account and Saving Account (CASA)*

SME Banking

Program peningkatan CASA dilakukan SME Banking dalam rangka mendorong peningkatan likuiditas Bank Mandiri. Di tahun 2017, SME Banking lebih fokus menggarap CASA yang berasal dari debitur SME banking maupun nasabah potensial di wilayah. Dalam hal ini, Direktorat CBB akan lebih fokus untuk menggarap sumber CASA dari nasabah.

- Program MAPAN (Mandiri Tabungan Pinjaman)
MAPAN merupakan program untuk meningkatkan *average balance* CASA dari debitur minimal 20% dari *average* baki debit (*outstanding*) kredit dengan *reward* berupa penurunan suku bunga maksimal 0,5% bagi debitur eksisting dan pemberian suku bunga kompetitif bagi calon debitur.
- Program PINTAR (Pindah Transaksi Rekening)

Sejumlah debitur segmen SME Banking masih melakukan aktivitas rekening operasional di rekening pinjaman sehingga diperlukan sebuah program untuk memindahkan transaksi dan pembayaran kewajiban angsuran dari rekening pinjaman ke rekening CASA. Dengan adanya PINTAR, debitur tidak diperkenankan untuk memperoleh cek/bilyet giro (BG) dari rekening pinjaman dan memperoleh reward berupa 2 (dua) buah buku cek/bilyet giro gratis per bulan dalam periode waktu yang telah ditentukan.

Produksi/Kinerja Dana SME

Kinerja pencapaian dana SME Banking di tahun 2017 sangat baik. Hal ini terlihat dari konsistensi komponen dana murah di SME Banking yang lebih dari 80% dari total dana segmen SME Banking.

Tabel Dana SME

Kredit	2017		2016		YoY Growth (%)
	(Rp miliar)	% Porsi	(Rp miliar)	% Porsi	
CASA	138.823	85%	120.345	86%	15%
Deposito	24.887	15%	19.421	14%	28%
Total Kredit	163.711	100%	139.766	100%	17%

*) CASA adalah Giro dan Tabungan

Strategi SME Tahun 2018

Strategi SME untuk tahun 2018 difokuskan pada hal-hal sebagai berikut:

1. Tetap fokus pada target *market potensial* terutama intensifikasi nasabah eksisting, nasabah prima, *value chain*, dan koperasi.
2. Melakukan ekspansi bisnis melalui produk kredit berbasis asset dan pengembangan pola pembiayaan *fintech*.
3. Melakukan perbaikan proses, sistem dan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian kredit tahun 2018

Consumer Loan

Kinerja tahun 2017

Realisasi kredit konsumen tahun 2017 mencapai Rp89,34 triliun, atau tumbuh sebesar 18,1%. Pertumbuhan ketiga produk kredit konsumen

sangat baik mengingat pertumbuhan kredit tersebut di atas pertumbuhan kredit nasional. Pertumbuhan volume kredit konsumen di dorong melalui strategi yang dijalankan tahun 2017 antara lain:

- KPR Nasabah *Bank at Work* dan Penetrasi Perusahaan *Bank at Work*
- *strategi pricing bersaing*, sebagai contoh Program Bunga promo 5,99 % *fixed* 2 thn dan 6,75% *fixed* 2 thn berikutnya
- Penyempurnaan *Instant Approval* untuk produk *mortgage*
- Refinement target *market* melalui penyempurnaan data potensi *auto loan* dan penajaman target market KTA
- Kolaborasi dengan segmen internal di Bank Mandiri untuk meningkatkan *cross selling*
- Program KTA 1 hari cair
- Pengembangan mobile apps untuk *Refferal* (MTF Go dan MUF On)

Tabel Perbandingan Rencana Bisnis Bank dan Realisasi 2017

Kredit	2017		2016		YoY Growth (%)
	(Rp miliar)	% Porsi	(Rp miliar)	% Porsi	
Mortgage	39.705	44,44%	35.875	47,43%	10,67%
Personal Loan	21.686	24,27%	17.441	23,06%	24,34%
Auto Loan	26.752	29,94%	21.124	27,93%	26,64%
KKP-TA	1.198	1,34%	1.194	1,58%	0,37%
Total Kredit Konsumer	89.341	100,00%	75.634	100,00%	18,12%

Strategi Consumer Loan Tahun 2018

Untuk mendukung pencapaian target, akan dilaksanakan beberapa inisiatif dengan tujuan meningkatkan *sales* dan mengoptimalkan fungsi cabang sejalan dengan semangat transformasi jaringan distribusi, yaitu;

1. Perbaikan fitur produk untuk meningkatkan daya saing di pasar.
2. Peningkatan *product knowledge* pegawai melalui implementasi *digital application* Mandiri CLIC sesuai *channel* pemasaran.
3. Optimalisasi *data referral* sebagai *lead* cabang dalam melakukan penjualan.

4. Penajaman fungsi dan tanggung jawab *sales representative*, *relationship manager* dan cabang sebagai *channel* pemasaran.
5. Penguatan kapabilitas cabang dalam pengelolaan debitur sesuai dengan implementasi *distribution transformation*.
6. Perbaikan proses bisnis melalui interim *Business Process Reengineering* (BPR).

Mengoptimalkan *telesales* sebagai salah satu *channel* pemasaran kredit konsumen

Kartu Kredit

Tabel Pertumbuhan Volume Kartu Kredit

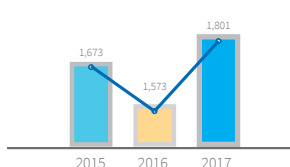
Credit Card	2017	2016	2015	Pertumbuhan
<i>Outstanding</i> (miliar)	10.312	9.128	8.970	13,0%
<i>Fee Based Income</i> (miliar)	1.801	1.573	1.673	14,5%
Jumlah Kartu (juta)	4,8	4,4	3,97	9,2%
<i>Sales Volume</i> (juta)	33,2	29,7	29,8	11,8%

Outstanding Mandiri Kartu Kredit tahun 2017 mengalami pertumbuhan sebesar Rp1,18 triliun atau secara tahunan tumbuh sebesar 13,0% mencapai Rp10,31 triliun. Pertumbuhan volume kartu kredit juga diiringi dengan peningkatan *fee based income*. Peningkatan volume didorong terutama dari hal-hal antara lain:

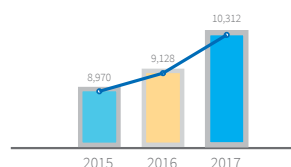
- Peningkatan pertumbuhan jumlah kartu melalui penetrasi akuisisi nasabah internal dan nasabah *Prioritas* dan *Private*, serta penetrasi perusahaan Bank *at Work*.
- Peningkatan *sales volume* kartu kredit melalui pengembangan kerjasama program yang menjadi aspirasi dan gaya hidup masyarakat segmen *mass affluent* diantaranya *e-commerce* seperti Tokopedia, JD.id, Lazada, dan Blibli serta dari *travelling* seperti Traveloka, Garuda Indonesia, dan Agoda.

- Terkait produk dan akuisisi, yaitu melalui Penajaman channel akuisisi *credit card* dan fokus pada pemasaran *product champion bank* (Signature, Platinum, Pertamina dan Skyz serta perluasan segmen pasar dengan mengembangkan produk baru antara lain produk Co Brand Mandiri Pertamina Card, JCB Card serta program relaunching kartu Signature.
- Terkait *strategy usage*, yaitu fokus program partnership pada Top 5 *Mercant Category Group* (*fashion, travel, supermarket, dining dan ecommerce*), serta menciptakan *awareness* melalui *thematic marketing campaign* serta bekerjasama dengan merchant yang menjadi preferensi nasabah Mandiri kartu kredit
- Optimalisasi strategy komunikasi dengan pendekatan *customer centric* melalui pemilihan media, *timing* terminologi yang tepat untuk meningkatkan *customer engagement* dan *loyalty*.

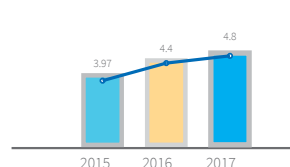
Grafik *Outstanding Credit Card*
(dalam triliun Rupiah)



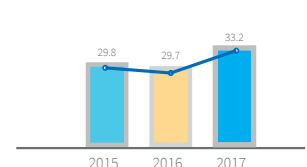
Grafik *Fee Based Income Credit Card*
(dalam triliun Rupiah)



Grafik Jumlah Kartu
Credit Card
(dalam triliun Rupiah)



Grafik *Sales Volume Credit Card*
(dalam triliun Rupiah)



Strategi Kartu Kredit tahun 2018

Di tahun 2018, rencana pengembangan bisnis kartu kredit dilakukan secara menyeluruh, mulai dari pengembangan produk sampai dengan *portfolio management*.

1. Strategi Akuisisi
 - a. Optimalisasi strategi akuisisi kartu baru melalui penajaman *channel* akuisisi, kegiatan telemarketing, penyesuaian skema sales insentif dan *sale focus* pada *product champion bank*.
 - b. Penguatan *product value proposition* khususnya produk segmen *middle class* dan pengembangan produk baru berbasis inovasi digital.
2. Strategi *Usage* dan *Portfolio Management*
 - a. Fokus program partnership pada *Top Mercant Category Group* (MCG) sesuai dengan perubahan preferensi nasabah dan perkembangan pasar.
 - b. Penguatan *brand identity* untuk meningkatkan *awareness* melalui *thematic marketing campaign* yang terasosiasi dengan program/aktivitas.

3. Strategi *Customer Journey and Experience*

- a. Pengembangan strategi produk dan komunikasi pemasaran berdasarkan *User/Customer Experience* - untuk meningkatkan *customer engagement* dan *loyalty*.
- b. Mengembangkan layanan kartu kredit pada *assisted* dan *unassisted channel* berbasis CRM (*next best service* dan *realtime*).
- c. Pengelolaan *marketing communication* berdasarkan *customer needs/preference* (*more targeted* dan *personal message*) dan terintegrasi di semua OMNI *channel* Bank Mandiri (ATM, Media Sosial dan lain lain).

Retail Deposit Kinerja 2017

Pada Tahun 2017 pertumbuhan dana tetap difokuskan pada dana murah khususnya tabungan yang tumbuh semakin cepat dan efektif dengan saldo rata-rata dana Tabungan sebesar Rp247,1 triliun meningkat sebesar 10,34% dibandingkan saldo rata-rata tahun 2016 sebesar Rp224,0 triliun.

Tabel Dana Retail Deposit berdasarkan jenis produk

Dana	2017		2016		YoY Growth (%)
	(Rp miliar)	% Porsi	(Rp miliar)	% Porsi	
Tabungan	126,175	74.8%	116,214	75.7%	8.6%
Deposito	42,406	25.2%	37.259	24.3%	13.8%
Total	168,581	100.0%	153.473	100.0%	9.8%

Strategi Retail Deposit Tahun 2017

Pertumbuhan tabungan ini didorong oleh strategi berikut.

- Inisiatif *Bank at Work* dengan memanfaatkan kekuatan relasi dan turunan dari nasabah *wholesale*.
- Meningkatkan pertumbuhan tabungan bisnis dengan fokus membuat program atau marketing campaign pada transaksi yang berkorelasi dengan peningkatan saldo, antara lain Program Gratis Transaksi untuk transaksi kliring, RTGS, remittance, internet bisnis.
- Penerapan *loyalty* program untuk mendorong transaksi nasabah dengan memperkuat peran wilayah dalam program marketing lokal untuk akuisisi dan aktivasi. Saat ini, sudah terdapat +/- 2000 merchant lokal telah bergabung dalam ekosistem *fiestapoin*.

Selain itu, Bank Mandiri telah menyelenggarakan beberapa *marketing campaign* dan/atau program *loyalty* nasabah di tahun 2017, antara lain:

- Mandiri e-Kado, yaitu program apresiasi kepada nasabah yang membuka rekening tabungan baru berupa pemberian hadiah *e-voucher*. Program Mandiri e-Kado terdiri dari:
Program Mandiri e-Kado, yaitu program pemberian hadiah atas akuisisi rekening Mandiri Tabungan atau Mandiri Tabungan Bisnis (MTB) dengan setoran awal tertentu.

Program Mandiri e-Kado *Member Get Member* (MGM) yaitu program pemberian hadiah tambahan apabila pembukaan rekening baru atas dasar referensi kode referral.

- Lelang *Fiestapoin* Regional 2017, sebagai grand event *fiestapoin* yang diadakan di seluruh wilayah Region (13 kota) pada bulan Februari-April 2017.
- Mandiri Coffiesta, Mandiri Coffiesta merupakan *umbrella campaign* *loyalty* program Mandiri bekerjasama dengan kedai kopi lokal di seluruh Indonesia. Selain memberikan benefit kepada nasabah Mandiri di kedai kopi, Mandiri Coffiesta juga hadir dengan event Pesta Kopi Mandiri (di Jakarta, Yogyakarta, Surabaya, dan Medan) dan ditutup dengan grand event Mandiri Jakarta Coffee Week. Event tersebut memperkenalkan industri kopi nusantara dari hulu ke hilir dengan membawa kedai kopi, petani kopi (dari 15 daerah penghasil kopi terbaik di Indonesia), dan distributor mesin kopi. Selain bertujuan bisnis untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan transaksi Mandiri kartu debit, Mandiri Coffiesta juga mengemban misi untuk mengukuhkan posisi Mandiri sebagai bank BUMN yang berperan aktif dalam mendukung industri kopi nusantara.

- Mandiri Sahabatku, Mandiri Sahabatku hadir sebagai program Bank Mandiri yang bertujuan untuk memperbaiki tingkat kehidupan Pekerja Migran Indonesia (PMI) dan berperan dalam membantu PMI agar dapat lebih berkembang dan belajar wirausaha guna mendapatkan masa depan yang lebih cerah. Mandiri Sahabatku merupakan program training wirausaha PMI untuk menjadi pengusaha yang dapat meningkatkan perekonomian keluarga PMI dan masyarakat sekitarnya. Program yang digelar bersama Mandiri University sejak 2011 ini telah melatih lebih dari sebelas ribu PMI yang tersebar di Hongkong, Jepang, Korea Selatan dan Malaysia. Program ini selain merupakan program CSR juga merupakan program untuk mendukung financial inclusion PMI di masing-masing Negara penempatan.

Strategi Retail Deposit Tahun 2018

Strategi retail deposit untuk tahun 2018 difokuskan pada hal-hal sebagai berikut:

- Penyempurnaan *lead management system* dan proses bisnis sehingga mendukung percepatan akuisisi nasabah
- Peningkatan *usage* atau transaksi nasabah dan *product holding*
- Perbaikan relationship model sesuai tiering atau klasifikasi nasabah
- Pengembangan program loyalty (*fiestapoin*) pada aspek *point generation*, *point redemption*, dan *point activation*
- Optimalisasi program *marketing* dalam rangka meningkatkan persepsi positif nasabah dan penggunaan produk retail deposit.

Wealth Management

Kinerja Tahun 2017 Produk Reksa Dana

Reksa Dana mengalami pertumbuhan *Asset Under Management* (AUM) sebesar 34% menjadi Rp22,7 triliun. Pertumbuhan tersebut terbesar ditopang oleh kenaikan AUM Reksa Dana Pasar Uang sebesar 55% menjadi Rp6,8 triliun dan AUM Reksa Dana Terproteksi sebesar 31% menjadi Rp12,6 triliun, sedangkan *revenue* dari bisnis Reksa Dana juga tumbuh cukup signifikan sebesar 41% menjadi Rp173,3 miliar.

Tabel *Asset Under Management* (AUM) Reksa Dana

(dalam miliar Rupiah)

<i>Asset Under Management</i> (AUM)	2017	2016	%YoY
Reksa Dana (RD)	22.738	16.960	34,1%
RD Saham	2.011	1.984	1,3%
RD Campuran	553	437	26,5%
RD Pendapatan Tetap	565	444	27,2%
RD Pasar Uang	6.860	4.412	55,5%
	9.988	7.277	37,3%
RD Terproteksi	12.644	9.683	30,6%
RD Penyertaan Terbatas	107	-	-

Strategi Reksa Dana 2017

Strategi Reksa Dana 2017 difokuskan pada hal berikut:

- Meningkatkan portfolio produk investasi pada Reksa Dana *Open End* (Non Pasar Uang) kepada Nasabah yang telah memiliki RD Pasar Uang maupun Reksa Dana Terproteksi melalui strategi *shifting* produk ke *asset class* reksa dana lainnya.
- Edukasi/pengenalan produk investasi khususnya pada Reksa Dana *Open End* (Non Pasar Uang) secara intensif.
- Memaksimalkan pertumbuhan AUM RD Pasar Uang dan RD Terproteksi kepada Nasabah *New to Investment* (ekstensifikasi).
- Menambah kelengkapan/alternatif produk investasi Reksa Dana sesuai dengan kebutuhan Nasabah

- Mengubah strategi proses penjualan produk dari *single product focus* menjadi portfolio *product allocation* untuk optimalisasi *return* berdasarkan *risk profile* Nasabah (melalui pendekatan *Strategic Asset Allocation*).
- Menambah kelengkapan ragam produk investasi Nasabah baik kebutuhan produk *onshore* maupun *offshore*.
- Strategi ekstensifikasi dengan memperluas target cakupan Nasabah Reksa Dana ke level Korporasi
- Meningkatkan layanan transaksi Reksa Dana melalui layanan transaksi online dan layanan *auto sweeping* ke produk Tabungan.

Produk Surat Berharga dan *Treasury Retail*

Seiring dengan pertumbuhan bisnis segmen *wealth*, pendapatan Bank dari Produk Surat Berharga dan *treasury* retail di tahun 2017 mencapai Rp104,76 miliar, tumbuh 41,7% (YoY) dari Rp73,95 miliar di tahun 2016.

Strategi Reksa Dana 2018

Strategi Reksa Dana 2018 difokuskan pada hal berikut:

- Meningkatkan volume transaksi pada produk Reksa Dana *Open End* (Non Pasar uang) melalui strategi *shifting* produk RD Pasar Uang ke *asset class* RD lainnya.

Pertumbuhan ini berasal antara lain berasal dari meningkatnya transaksi produk Surat Berharga Negara Ritel Pasar Perdana, pendapatan dari bisnis Referral Retail *Brokerage*, transaksi produk Surat Berharga Negara Pasar Sekunder, transaksi Valuta Asing dan *Structured Product*.

Pencapaian kinerja kredit *Treasury Retail* dalam bentuk tabel disajikan sebagai berikut.

Tabel Kinerja Pendapatan Bank dari Bisnis Transaksi Produk Surat Berharga dan *Treasury Retail* 2017

(dalam miliar Rupiah)

Produk	Pendapatan Bank
Surat Berharga Negara Ritel Pasar Perdana	8,78
<i>Referral Retail Brokerage</i>	13,90
Surat Berharga Negara Pasar Sekunder	46,82
Transaksi Valuta Asing dan <i>Structured Product</i>	35,27
Total 2017	104,76

Produk Surat Berharga dan *Treasury Retail*

Beberapa inisiatif strategis telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja bisnis segmen *wealth* untuk produk surat berharga dan *treasury retail*, antara lain:

- Meningkatkan penetrasi pemasaran produk Surat Berharga Negara Ritel Pasar Perdana.
- Pengembangan Sistem SBN Ritel Online untuk transaksi Surat Berharga Negara Ritel di Pasar Perdana secara *online*.
- Pengembangan produk Kredit Agunan Surat Berharga untuk fasilitas kredit dengan jaminan berupa Surat Berharga Negara Ritel yang dimiliki oleh nasabah.
- Implementasi aktivitas Agen Perantara Pedagang Efek untuk kerjasama referensi nasabah ke Mandiri Sekuritas (*Referral Retail Brokerage*).
- Implementasi strategi *pricing* baru untuk Transaksi Surat Berharga Negara Pasar Sekunder agar semakin kompetitif dan dapat mendukung peningkatan pertumbuhan bisnis.
- Pengembangan variasi *Structured Product* baru yaitu Mandiri *Deposit Swap* dan Mandiri *Dual Currency Investment*.
- Memberikan akses ke produk investasi dan layanan *wealth management* di Singapura dengan melakukan kerjasama referensi nasabah ke Bank Mandiri Singapore Branch.

Produk Surat Berharga dan *Treasury Retail*

Untuk mencapai kinerja bisnis tahun 2018, Bank Mandiri melakukan penajaman strategi bisnis untuk produk Surat Berharga dan *treasury retail*, yang antara lain:

- Melakukan ritelisasi pemasaran produk Surat Berharga Negara Ritel Pasar Perdana untuk meningkatkan penetrasi produk.
- Optimalisasi pengelolaan portofolio Surat Berharga Negara Ritel dan Pasar Sekunder untuk meningkatkan volume transaksi dan produktivitas.

- Pengembangan fitur transaksi Surat Berharga Negara Pasar Sekunder.
- Pengembangan fitur layanan transaksi Valuta Asing.
- Pengembangan fitur *Structured Product* dan penambahan produk baru.
- Meningkatkan variasi produk investasi dan layanan *wealth management* di Singapura dengan melakukan pengembangan produk baru dan layanan *wealth management* di Bank Mandiri Singapore Branch.

Pendapatan

Fee Based Income Retail Banking

Fee based income retail banking per Desember 2017 sebesar Rp8,31 triliun dan berkontribusi sebesar 40,5% dari total *fee based* Bank Mandiri yang sebesar Rp21,05 triliun. Pendorong utama pencapaian *fee based income* tersebut adalah pendapatan dari segmen produk kartu kredit dan jasa perbankan terkait dari produk giro dan tabungan.

Net Interest Income Retail Banking

Sampai dengan akhir tahun 2017, *retail banking* berhasil memperoleh pendapatan bunga bersih sebesar Rp31,03 triliun, pendapatan operasional lainnya sebesar Rp8,48 triliun dan menghasilkan margin kontribusi hingga Rp26,65 triliun.

Treasury

Segmen *treasury* mencakup bisnis *treasury*, bisnis dengan institusi keuangan (*Financial Institutions*), dan bisnis terkait pasar modal. Yang termasuk bisnis *treasury* adalah transaksi valuta asing, *money market*, surat berharga dan transaksi derivatif. Transaksi dapat bersifat *interbank*, yaitu yang dilakukan dengan *counterpart* bank, maupun transaksi untuk melayani kebutuhan nasabah segmen *wholesale* dan *retail*. Bisnis *treasury* dilaksanakan oleh *Group Treasury* yang memiliki 11 jaringan *Regional Treasury Marketing* tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Adapun yang termasuk dalam institusi keuangan (*Financial Institutions*) adalah Bank dan Institusi Keuangan Non Bank (IKNB). Bank mencakup bank domestik dan bank internasional, namun tidak termasuk Bank Perkreditan Rakyat (BPR), sementara IKNB mencakup perusahaan asuransi swasta dan institusi keuangan turunannya (termasuk pialang asuransi dan reasuransi), serta Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK). Bisnis dengan institusi keuangan mencakup transaksi terkait *trade finance*, remitansi, dana perusahaan asuransi, dan kredit kepada bank. Sementara itu, bisnis terkait pasar modal mencakup jasa kustodian, wali amanat, dan kredit jangka pendek kepada perusahaan sekuritas. Bisnis dengan Institusi keuangan dan yang terkait pasar modal dilaksanakan oleh *IBFI Group*.

Segmen *treasury* juga mencakup sinergi bisnis antara Kantor Pusat dengan Kantor Luar Negeri dan Entitas Anak. Bentuk sinergi ini di antaranya adalah transaksi valuta asing, surat berharga, *trade financing*, dan kredit kepada nasabah segmen *Wholesale*.

Secara garis besar seluruh aktivitas *treasury* dibagi ke dalam 2 (dua) kategori portofolio yaitu:

1. *Trading Book*

Terkait seluruh posisi perdagangan Bank pada instrumen keuangan dalam neraca dan rekening administratif yang dimiliki dan bertujuan untuk memperoleh keuntungan dalam jangka pendek.

2. *Banking Book*

Terkait semua posisi yang ditujukan kepentingan pemenuhan likuiditas, pengelolaan aset dan liabilitas Bank secara optimal, maupun pemenuhan aspek permodalan.

Pengembangan *Treasury* Tahun 2017

Sepanjang tahun 2017 Bank Mandiri telah mengimplementasikan sejumlah strategi terkait pengembangan dan pemasaran *Treasury* di antaranya adalah:

- a. Pengembangan yang dilakukan terkait aktivitas *trading* dan *banking*
 - Melakukan *trading* produk yang terkait dengan suku bunga dan nilai tukar baik *plain vanilla* maupun derivatif.
 - Memperkuat struktur pendanaan terutama untuk kebutuhan pembiayaan jangka menengah dan panjang melalui penerbitan obligasi.
- b. Pengembangan yang dilakukan terkait aktivitas *client team*
 - Pengembangan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan investasi nasabah seperti ritelisasi penjualan surat berharga pemerintah untuk nasabah dan pengembangan fitur Mandiri *Deposit Swap*.
 - Fokus memperdalam pangsa pasar di nasabah-nasabah utama beserta anak perusahaannya.
- c. Pemasaran produk *treasury* terkait aktivitas *client team*
 - Pemasaran *structured product* untuk memenuhi kebutuhan investasi nasabah seperti Mandiri *deposit swap* dan Mandiri *dual currency investment*.
 - Pemasaran produk derivatif untuk pemenuhan kebutuhan *hedging* nasabah, seperti Mandiri *call spread* dan Mandiri *par forward*.

Produksi dan Pendapatan Segmen *Treasury*

Unit bisnis yang termasuk dalam segmen *treasury* adalah *Treasury Group* dan *International Banking and Financial Institutions (IBFI) Group*. Adapun kinerja *Treasury Group* dan *IBFI Group* tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel Kinerja *Treasury Group*

(dalam jutaan Rupiah)

Keterangan	2017 (Rp)	2016 (Rp)	Pertumbuhan (%)
Total <i>Fee Based Income</i>	4.178.790	3.306.290	26,39%
- Transaksi Valas	2.864.060	2.234.947	28,15%
- Transaksi Surat Berharga	853.081	661.870	28,89%
- Lain-lain	461.649	409.473	12,74%
Total <i>Net Interest Income</i>	3.580.707	3.139.662	14,05%
TOTAL	7.759.497	6.445.952	20,38%

Selama tahun 2017, *treasury group* membukukan total pendapatan Rp7,76 triliun, tumbuh 20,38% dari tahun 2016. Pendapatan ini berasal dari *fee based income* sebesar Rp4,18 triliun dan *net interest income* sebesar Rp3,58 triliun.

Fee based income treasury group tahun 2017 sangat baik, hal ini dapat terlihat dari pertumbuhan yang cukup tinggi, yaitu 26,39%. Pendapatan transaksi valas yang merupakan penyumbang utama *fee based income* tumbuh 28,15%. Tingginya volume transaksi valas selama tahun 2017, serta penajaman strategi untuk *anchor client* mengantarkan Bank Mandiri menjadi bank dengan pendapatan transaksi valas tertinggi selama tahun 2017.

Pertumbuhan *fee based income* juga didorong oleh pendapatan surat berharga yang tumbuh cukup tinggi, sebesar 28,89%. Strategi *trading* yang cukup baik serta pengelolaan portofolio surat berharga yang disiplin menjadi kunci utama di tengah pasar surat berharga yang sedang *bullish* akibat penurunan suku bunga acuan serta peningkatan *rating* Indonesia oleh lembaga pemeringkat *Fitch Rating* pada akhir tahun 2017. Pada tahun 2017, Bank Mandiri juga merupakan bank dengan pendapatan transaksi surat berharga terbesar.

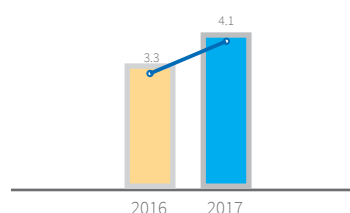
Pendapatan lain-lain yang berasal dari pendapatan Reksadana serta provisi dan komisi juga menunjukkan kinerja yang sangat baik. Tercatat selama tahun 2017, *treasury* membukukan pendapatan

lain-lain sebesar Rp461,6 miliar, tumbuh 13% dari tahun sebelumnya. Di samping itu, *treasury group* juga mampu melakukan optimalisasi pemanfaatan likuiditas baik melalui instrumen penempatan interbank maupun surat berharga. Tercatat pendapatan *Net Interest Income* tumbuh 14,05% dari tahun 2016.

Grafik Fee Based Income

Treasury

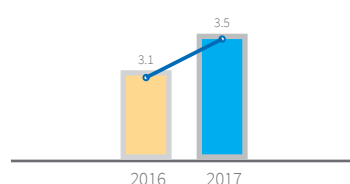
(dalam triliun Rupiah)



Grafik Net Interest Income

Treasury

(dalam triliun Rupiah)

Tabel Kinerja *International Banking and Financial Institutions* (IBFI)

(dalam jutaan Rupiah)

Keterangan	2017 (Rp)	2016 (Rp)	Pertumbuhan (%)
Total Dana Pihak Ketiga	7.162.775	7.581.210	(5,52%)
• <i>Current Account Saving Account</i> (CASA)	2.770.465	2.363.534	17,22%
- Giro	2.748.140	2.268.645	21,14%
- Tabungan	22.325	94.889	(76,47%)
• Deposito	4.392.310	5.217.676	(15,82%)
Total Kredit	1.173.623	1.064.421	10,26%
Total <i>Revenue</i>	1.707.724	1.408.422	21,25%
• <i>Fee Based Income</i>	1.187.072	965.096	23,00%
• <i>Net Interest Income</i>	520.651	443.326	17,44%

Selama tahun 2017, total dana *non-bank* IBFI Group mencapai Rp7,16 triliun, atau turun 5,52% dari tahun 2016. Penurunan ini merupakan strategi yang ditempuh untuk menjaga biaya bunga serta margin agar tetap kompetitif serta fokus pada dana murah yang lebih *sustainable*. Hal ini dapat terlihat dari total dana murah (CASA) yang tetap dapat tumbuh 17,22%.

Dari sisi asset, total kredit IBFI Group mencapai Rp1,17 triliun atau tumbuh 10% dibandingkan tahun 2016. Pertumbuhan ini didorong oleh meningkatnya demand atas produk *forfaiting* dan Kredit Jangka Pendek perusahaan sekuritas.

Total pendapatan (*revenue*) IBFI Group selama tahun 2017 mencapai Rp1,71 triliun, atau tumbuh 21,25% dari tahun sebelumnya. Komponen utama pendapatan adalah *fee based income* yang berhasil mencatatkan pertumbuhan cukup tinggi, yaitu 23%, sementara *net interest income* mencapai Rp520 miliar, atau tumbuh 17%.

Tingginya pertumbuhan pendapatan IBFI Group ini didorong oleh penajaman strategi yang dilakukan dalam pengelolaan nasabah, serta penguatan sinergi bisnis antara IBFI Group selaku pengelola nasabah dengan unit bisnis terkait yang dilakukan dalam bentuk *joint marketing and sales program* serta peningkatan kualitas relationship dengan nasabah FI.

Pangsa Pasar Produk Treasury Bank Mandiri

Volume transaksi valuta asing Bank Mandiri tahun 2017 mencapai USD 287 miliar tumbuh 13,6% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan tersebut berhasil meningkatkan pangsa pasar Bank Mandiri sebesar 60 bps atau mencapai 28,81%. Transaksi valuta asing terdiri dari transaksi Nasabah dan transaksi Interbank. Transaksi Nasabah tumbuh 20,8 % mencapai USD 68,7 miliar, dengan pangsa pasar sebesar 21,0%. Sedangkan transaksi interbank tumbuh 11,5%, mencapai Rp 218,6 miliar dengan pangsa pasar 32,6%. Peningkatan volume transaksi valas tersebut tidak terlepas dari upaya intensifikasi nasabah *anchor* baik BUMN, Non BUMN maupun Institusi pemerintah.

Hal tersebut didukung oleh optimalisasi pengelolaan posisi, perbaikan infrastruktur IT, serta peningkatan kapabilitas *dealer* yang memungkinkan nasabah mendapatkan harga yang kompetitif dan layanan prima.

Pendapatan *fee based income* yang berasal dari transaksi valuta asing selama tahun 2017 mencapai Rp2,8 triliun, meningkat 27,1% dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp2,2 triliun, hal tersebut menempatkan Bank Mandiri menjadi bank dengan pendapatan valuta asing terbesar selama tahun 2017. Adapun pendapatan *fee based income* yang berasal dari transaksi surat berharga (*bonds*) selama tahun 2017 mencapai Rp853 miliar, meningkat 29% dibandingkan tahun sebelumnya Rp662 miliar, hal tersebut menempatkan Bank Mandiri menjadi bank dengan pendapatan surat berharga terbesar selama tahun 2017. Pencapaian tersebut merupakan hasil penajaman strategi *trading*, pengelolaan portofolio yang disiplin, optimalisasi posisi *banking book* dan *solutions based service* kepada nasabah segmen *wholesale* baik nasabah *anchor* maupun *non anchor*.

Prospek Usaha Segmen *Treasury*

Bisnis segmen *treasury* sangat bergantung pada kondisi makroekonomi serta pasar finansial (*financial market*). Proyeksi makro ekonomi tahun 2018 menunjukkan perbaikan dimana pertumbuhan GDP diharapkan mencapai 5.3% dengan inflasi dan suku bunga stabil. Volatilitas nilai tukar USD/IDR diperkirakan masih akan berada di range yang sama dengan nilai tukar Rupiah berkisar antara 13,400–13,600.

Volume transaksi valas tahun 2018 masih akan cukup tinggi, sehingga Bank Mandiri optimis pendapatan transaksi valuta asing tahun 2018 dapat terus tumbuh, terutama didorong oleh penetrasi layanan *treasury* ke nasabah *anchor* serta seluruh *value chain* nasabah, baik melalui produk *plain vanilla* maupun derivatif.

Transaksi surat berharga di tahun 2018 masih memiliki potensi yang cukup baik, seiring dengan masih rendahnya suku bunga serta stabilnya inflasi. Kenaikan peringkat Indonesia oleh lembaga pemeringkat *Fitch Ratings* di akhir tahun 2017 diperkirakan dapat memberikan sentiment positif bagi pasar surat berharga. Pendapatan surat berharga diperkirakan masih dapat tumbuh dalam kisaran 8% - 10%.

Tahun 2018, *IBFI Group* akan fokus untuk mendorong sinergi di antara unit bisnis di Kantor Pusat, Perusahaan Anak, dan Kantor Luar Negeri melalui konsep *FI Coverage* dimana nantinya seluruh bisnis yang terkait dengan nasabah Bank (kecuali BPR), dan Institusi Keuangan Non Bank (IKNB) akan menjadi cakupan kerja *IBFI Group*. Konsep ini selain memungkinkan nasabah institusi keuangan untuk

mendapatkan layanan terintegrasi dari seluruh unit bisnis di Mandiri Group, juga dirancang agar Mandiri Group mampu menangkap seluruh potensi volume bisnis, transaksi dan pendapatan yang sebelumnya tidak teridentifikasi apabila dilakukan oleh masing-masing unit bisnis/perusahaan anak.

Strategi dan Rencana Kerja *Treasury* Tahun 2018

Treasury group telah menetapkan strategi dan rencana kerja untuk setahun ke depan sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan peranan Kantor Cabang Luar Negeri (KLN) dengan memfokuskan bisnis setiap KLN.
2. Memperkuat struktur pendanaan melalui *wholesale funding* seperti penerbitan obligasi dan *bilateral loan*.
3. Mengoptimalkan flow transaksi *treasury* dari nasabah eksisting yang memiliki kredit dan kebutuhan *trade finance*.
4. Memfokuskan pada *solutions based offering* kepada nasabah *wholesale*.
5. Meningkatkan transaksi *treasury* melalui penyediaan produk lindung nilai dan investasi yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah.
6. Memperluas jaringan distribusi baik melalui penambahan *money changer* maupun pengembangan transaksi FX melalui *electronic channel* yaitu e-FX.

Kantor Pusat

Informasi mengenai segmen Kantor pusat disajikan dalam bagian Profitabilitas Segmen dalam Laporan Tahunan ini.

Entitas Anak – Syariah

Informasi mengenai Segmen Entitas Anak-Syariah disajikan dalam Kinerja Entitas Anak, Entitas Asosiasi dan *Joint Venture* dalam Laporan Tahunan Ini.

Entitas Anak – Asuransi

Informasi mengenai Segmen Entitas Anak-Asuransi disajikan dalam Kinerja Entitas Anak, Entitas Asosiasi dan *Joint Venture* dalam Laporan Tahunan Ini.

Entitas Anak - Selain Syariah dan Asuransi

Informasi mengenai Segmen Entitas Anak-Selain Syariah dan asuransi disajikan dalam Kinerja Entitas Anak, Entitas Asosiasi dan *Joint Venture* dalam Laporan Tahunan Ini.

Segmen Geografis

Mandiri Indonesia

Informasi mengenai kinerja segmen Mandiri Indonesia disajikan dalam informasi Segmen Operasi dalam Laporan Tahunan ini.

Mandiri Overseas Offices

Kantor Luar Negeri Bank Mandiri di bawah pengelolaan *International Banking* dan *Financial Institutions Group* berfokus pada segmen *wholesale* yaitu di Singapore, Hong Kong, Shanghai, Cayman Islands dan London (Bank Mandiri (Europe) Limited). Kantor Luar Negeri Bank Mandiri memiliki komitmen untuk senantiasa meningkatkan layanan untuk tumbuh bersama nasabah Indonesia dengan menyediakan berbagai macam *alternative cross border product/services* untuk menjawab kebutuhan transaksi internasional nasabah, di antaranya:

1. Solusi pembiayaan: Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, Kredit Sindikasi, *Back to Back Financing*, *Pre Export Financing*, *Project Financing* dan *Acquisition Financing*.
2. Deposit products: giro, deposito, *settlement account*, *escrow account* dan *wealth management related product*.
3. Trade services dan trade financing: *Import products (LC issuance, Back to Back LC, Transferable LC, UPAS, Trust Receipt)*, *Export products (LC Advising, Collection, LC Confirmation, Negotiation, Discounting, Forfeiting, Reimbursing, Paying Agent)*, *Invoice Financing*, *Standby LC*, *Bank Guarantee*, *Counter Guarantee*, *Interbank Risk Participation*, *Forfeiting* dan *BA Financing*.
4. Remittance: *incoming* dan *outgoing remittance*.
5. Treasury: *Forex Exchange*, *Money Market*, *Hedging Solutions*, *Investment Product (Government Bond, Corporate Bond, Mandiri Dual Currency Investment)*, *Other derivatives and structured products*.

Dengan menyandang visi untuk menjadi “Indonesia’s best, ASEAN prominent” pada tahun 2020, Kantor Luar Negeri Bank Mandiri menjalankan bisnis sesuai dengan fokus dari masing-masing Kantor Luar Negeri sebagai berikut:

1. Bank Mandiri Singapore sebagai *Financial Hub*.
2. Bank Mandiri Hong Kong sebagai *International Trade Hub*.
3. Bank Mandiri Shanghai sebagai *Renminbi Center* untuk transaksi dari Indonesia.
4. Bank Mandiri Cayman Island sebagai perpanjangan *liquidity management* Bank Mandiri.

5. Bank Mandiri (Europe) Limited sebagai *gateway* bagi *Group* usaha Bank Mandiri di pasar Eropa, Timur Tengah dan Afrika.

Pengembangan Mandiri Overseas Offices Tahun 2017

Sepanjang tahun 2017, Kantor Luar Negeri telah menerapkan beberapa strategi terkait pengembangan pangsa pasar Bank Mandiri di pasar internasional, antara lain:

1. Peningkatan aliansi antar unit usaha dalam Mandiri Grup khususnya antara Bank Mandiri Singapura, Mandiri Sekuritas dan Mandiri *Investment Management* untuk melayani kebutuhan produk-produk investasi nasabah antara lain berupa obligasi, *funds*, dan *treasury products*.
2. Pengembangan layanan Renminbi, antara lain berupa penyaluran fasilitas kredit dan *trade financing* serta remittansi dalam valuta Renminbi melalui Bank Mandiri Hong Kong dan Bank Mandiri Shanghai.
3. Peningkatan layanan solusi pembiayaan melalui kredit sindikasi, *bridging financing (acquisition financing)* dan bank loan.
4. Optimalisasi jaringan kantor luar negeri dalam layanan *trade* antara lain percepatan proses melalui *single checking document*, *LC advice* dan nego melalui *overseas offices* serta pemberian *global line* nasabah di kantor pusat untuk layanan *trade* di kantor luar negeri, sehingga memberikan fleksibilitas kepada nasabah untuk kebutuhan *cross border trade*.
5. Pengembangan dan peningkatan layanan bank garansi melalui kantor luar negeri, khususnya bank garansi terkait *project infrastructure* di Indonesia.
6. Pengembangan dan penawaran produk derivative *treasury*, diantaranya *call spread* dan *non derivable forward*.
7. Peningkatan layanan *wealth management* di bank Mandiri Singapore, melalui *investment product* dan *insurance referral*.
8. Optimalisasi pengelolaan likuiditas melalui berbagai instrumen keuangan.

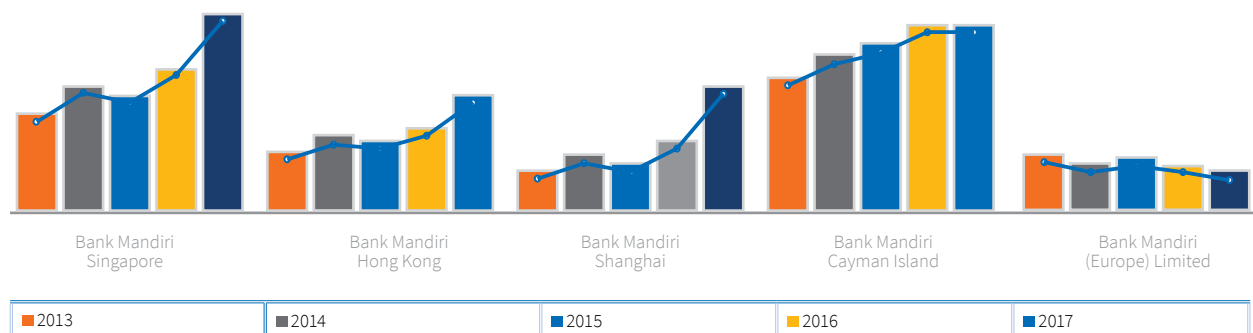
Tabel Pertumbuhan Aset Kantor Luar Negeri Bank Mandiri

(dalam jutaan Rupiah)

Total Aset Kantor	2017	2016	2015	2014	2013
Bank Mandiri Singapore	22.603.455	18.524.688	13.192.245	13.858.815	10.600.070
Bank Mandiri Hong Kong	7.977.690	6.264.713	4.617.975	5.251.240	3.553.640
Bank Mandiri Shanghai	4.897.868	3.677.993	2.550.225	2.675.160	1.679.460
Bank Mandiri Cayman Island	14.720.738	14.833.223	14.129.625	13.722.580	10.368.840
Bank Mandiri (Europe) Limited	2.116.530	2.344.215	2.536.440	2.328.380	3.164.200

Aset Kantor Luar Negeri Bank Mandiri meningkat sebesar 15% dibandingkan tahun 2016. Peningkatan aset ditunjang oleh peningkatan transaksi *trade financing*, surat berharga, *interbank money market* dan *loan*. Pertumbuhan aset di luar *loan* cukup signifikan seiring dengan strategi diversifikasi bisnis melalui peningkatan transaksi selain *loan*. Portfolio bisnis Kantor Luar Negeri mayoritas merupakan Indonesian *related* bisnis.

Grafik Pertumbuhan Aset Mandiri Overseas
(dalam jutaan Rupiah)



Produksi dan Pendapatan

Sesuai dengan *license business segmen wholesale* yang dimiliki oleh Mandiri *overseas office*, maka Mandiri *overseas office* belum dapat melayani produk tabungan, sehingga dana pihak ketiga Mandiri *overseas office* terdiri dari produk giro dan deposito.

Tabel Jumlah Rekening Dana Pihak Ketiga Mandiri Overseas Office

(dalam unit rekening)

Keterangan	2017 (Rekening)	Komposisi (%)	2016 (Rekening)	Komposisi (%)	Pertumbuhan (%)
Giro	218	86,85%	225	88,58%	(3,11%)
Tabungan	-	-	-	-	-
Deposito	33	13,15%	29	11,42%	13,79%
TOTAL	251	100,00%	254	100,00%	(1,18%)

Pada tahun 2017, jumlah rekening dana pihak ketiga Mandiri *overseas office* yang berhasil dihimpun masih didominasi oleh produk giro. Berdasarkan kinerjanya, jumlah rekening dana pihak ketiga tersebut mengalami penurunan sebesar 3,11 % atau menjadi 218 unit rekening dari 225 unit rekening di 2016. Penurunan jumlah rekening dikarenakan berkurangnya jumlah nasabah mengingat rekening

giro sebagian besar terkait dengan fasilitas pinjaman dan terdapat pelunasan beberapa nasabah diluar *schedule* yang direncanakan. Namun demikian, terjadi peningkatan jumlah rekening produk deposito sebesar 13,79 % dari 29 unit rekening di 2016 menjadi 33 unit rekening di 2017.

Tabel Kinerja Mandiri *Overseas Offices*

(dalam jutaan Rupiah)

Keterangan	2017 (Rp)	2016 (Rp)	Pertumbuhan (%)
Total Dana Pihak Ketiga	6.291.765	4.777.228	31,70%
Giro	3.530.087	1.808.172	95,23%
Tabungan	-	-	-
Deposito	2.761.678	2.969.056	(6,98%)
Total Kredit	26.635.607	26.130.398	1,93%
Total <i>Fee Based Income</i>	505.335	234.435	115,55%
Total <i>Net Interest Income</i>	1.024.319	836.467	22,46%

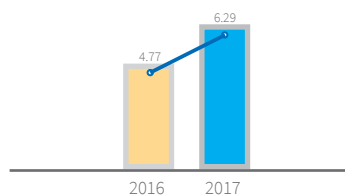
Adapun kinerja Mandiri *Overseas* berdasarkan dana pihak ketiga, penyaluran kredit, *fee based income*, dan *net interest income* adalah sebagai berikut.

Produksi

Dana Pihak Ketiga Mandiri *Overseas Offices*

Kinerja dana pihak ketiga Mandiri *overseas* meningkat 31,70% dari Rp4,77 triliun di 2016 menjadi Rp6,29 triliun di 2017. Peningkatan ini berasal dari peningkatan produk giro dana pihak ketiga yang signifikan mencapai 95,23%.

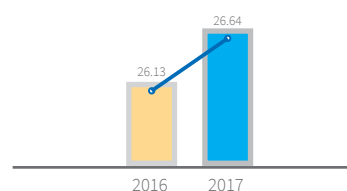
Grafik Dana Pihak Ketiga
Mandiri *Overseas*
(dalam triliun Rupiah)



Kredit Mandiri *Overseas Offices*

Kinerja penyaluran kredit Mandiri *overseas* meningkat dari Rp26,13 triliun di 2016 menjadi Rp26,63 triliun di 2017. Hal ini sejalan dengan pertumbuhan yang disupport oleh penyaluran kredit yang selektif dan berkualitas. Pertumbuhan kredit sebesar 1,93% dikarenakan adanya pelunasan yang cukup besar diluar jadwal yang direncanakan.

Grafik Kredit
Mandiri *Overseas*
(dalam triliun Rupiah)

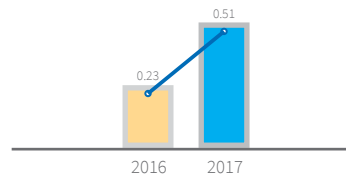


Pendapatan

Fee Based Mandiri Overseas Offices

Kinerja *fee based income* Mandiri overseas mengalami pertumbuhan signifikan sebesar 115,55%, mengalami peningkatan di 2017 menjadi Rp0,51 triliun dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp0,23 triliun. Pertumbuhan tersebut di support oleh *fee* provisi komisi dan laba jual beli surat berharga.

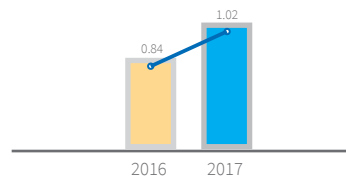
Grafik *Fee Based Income*
Mandiri Overseas
(dalam triliun Rupiah)



Net Interest Income Mandiri Overseas Offices

Kinerja *net interest income* di 2016 Rp0,84 triliun mengalami pertumbuhan sebesar 22,46% menjadi Rp1,02 triliun di 2017, pertumbuhan tersebut terutama berasal dari *Interest Income Trade Finance*.

Grafik *Net Interest Income*
Mandiri Overseas
(dalam triliun Rupiah)



Strategi dan Rencana Kerja Mandiri Overseas Tahun 2018

Memasuki tahun 2018, Kantor Luar Negeri Bank Mandiri akan memprioritaskan pengembangan bisnis *wholesale* pada *Indonesian-related business* dengan menggunakan pendekatan hubungan holistik dengan nasabah. Kantor Luar Negeri akan tetap melanjutkan implementasi strategi yang telah dimulai pada tahun sebelumnya. Pengembangan bisnis Kantor Luar Negeri juga akan diupayakan melalui penyediaan berbagai *solusi cross border product/services* secara menyeluruh untuk pengembangan bisnis nasabah di pasar internasional, baik di sisi pembiayaan, *treasury*, *investment*, *trade services/finances*, *remittance services*. Kantor Luar Negeri juga akan meningkatkan transaksi *interbank trade*.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Profitabilitas Segmen

Profitabilitas Segmen Operasi

Pendapatan dan profitabilitas segmen operasi untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2017 sebagai berikut.

Tabel Pendapatan dan Profitabilitas Segmen Operasi Tahun 2017

Uraian	Wholesale		Kelembagaan	Retail	Treasury
	Korporasi	Komersial			
Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian					
Pendapatan Bunga dan Syariah	25.259.738	18.615.438	4.076.031	57.901.200	8.790.678
Beban Bunga dan Syariah	(17.391.803)	(12.067.382)	(2.567.155)	(26.048.171)	(4.746.879)
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	7.867.935	6.548.056	1.508.876	31.853.029	4.043.799
Pendapatan Premi – Bersih	-	-	-	-	-
Pendapatan Bunga dan Syariah dan Premi – Bersih	7.867.935	6.548.056	1.508.876	31.853.029	4.043.799
Pendapatan Operasional Lainnya					
Pendapatan Provisi dan Komisi	1.890.196	1.005.460	257.721	5.579.995	279.082
Lainnya	387.453	123.825	11.460	2.731.572	3.449.100
Total	2.277.649	1.129.285	269.181	8.311.567	3.728.182
Pembalikan/(Pembentukan) Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	(650.578)	(6.243.098)	902	(7.593.814)	(94.361)
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/ (Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	-	-	-	-	-
Keuntungan Dari Penjualan Efek- Efek dan Obligasi Pemerintah	-	-	-	-	-
Beban Operasional Lainnya					
Beban Gaji dan Tunjangan	(157.934)	(293.655)	(61.803)	(2.221.145)	(272.334)
Beban Umum dan Administrasi	(112.155)	(109.011)	(78.894)	(2.644.541)	(212.014)
Lainnya	(232.570)	(118.511)	(110.097)	(1.161.628)	(160.071)
Total	(502.659)	(521.177)	(250.794)	(6.027.314)	(644.419)
Pendapatan/(Beban) Bukan Operasional – Bersih	-	-	-	-	411
Beban Pajak	-	-	-	-	-
Laba Bersih	8.992.347	913.066	1.528.165	26.543.468	7.033.612
Laba Bersih Yang Dapat Diatribusikan Kepada					
Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	-
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	-
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian					
Kredit Yang Diberikan – Bruto	248.745.671	155.820.017	13.862.546	223.098.142	1.173.623
Total Aset	258.019.391	144.012.206	13.886.210	220.719.085	123.690.331
Giro/Giro Wadiah	(83.354.774)	(37.174.479)	(20.964.557)	(51.006.025)	(2.748.140)
Tabungan/Tabungan Wadiah	(7.003.356)	(11.731.448)	(1.174.738)	(283.736.956)	(22.325)
Deposito Berjangka	(36.653.700)	(19.239.640)	(28.537.041)	(141.628.906)	(4.801.444)
Total Simpanan Nasabah	(127.011.830)	(68.145.567)	(50.676.336)	(476.371.887)	(7.571.909)
Total Liabilitas	(135.647.500)	(72.024.722)	(50.604.259)	(477.958.928)	(13.933.756)

*** Termasuk eliminasi *internal transfer pricing* atau reklasifikasi antar segmen operasi dan eliminasi terhadap Entitas Anak.

(dalam jutaan Rupiah)

2017					
Kantor Pusat	Entitas Anak - Syariah	Entitas Anak - asuransi	Entitas Anak - selain asuransi dan Syariah	Penyesuaian dan Eliminasi****)	Total
1.169.202	7.286.674	538.264	4.115.124	(48.250.819)	79.501.530
(956.168)	(2.541.130)	-	(1.963.422)	41.107.739	(27.174.371)
213.034	4.745.544	538.264	2.151.702	(7.143.080)	52.327.159
-	-	2.737.653	-	(272.578)	2.465.075
213.034	4.745.544	3.275.917	2.151.702	(7.415.658)	54.792.234
2.412.928	907.763	-	719.676	(569.687)	12.483.134
1.623.389	714.521	525.588	1.200.376	(968.777)	9.798.507
4.036.317	1.622.284	525.588	1.920.052	(1.538.464)	22.281.641
1.768.041	(2.516.484)	-	(646.282)	23.837	(15.951.837)
2.489	-	164.568	835	-	167.892
850.383	-	12.544	30.643	-	893.570
(8.628.264)	(1.599.262)	(485.449)	(1.411.375)	272.579	(14.858.642)
(8.894.393)	(1.488.944)	(947.562)	(918.065)	-	(15.405.579)
(2.118.947)	(305.420)	(1.039.960)	(212.450)	710.126	(4.749.528)
(19.641.604)	(3.393.626)	(2.472.971)	(2.541.890)	982.705	(35.013.749)
1.825	29.343	(14.583)	(29.884)	-	(12.888)
(5.087.348)	(121.893)	(261.976)	(242.604)	-	(5.713.821)
(17.856.863)	365.168	1.229.087	642.572	(7.947.580)	21.443.042
-	-	-	-	-	803.359
-	-	-	-	-	20.639.683
1.557.410	59.893.437	-	10.943.441	(3.056.422)	712.037.865
218.050.209	87.939.774	34.066.912	38.541.034	(14.224.305)	1.124.700.847
-	(8.435.776)	-	(63.129)	882.020	(202.864.860)
-	(3.193.558)	-	(1.849.527)	-	(308.711.908)
-	-	-	(7.845.403)	698.920	(238.007.214)
-	(11.629.334)	-	(9.758.059)	1.580.940	(749.583.982)
(68.587.174)	(13.906.435)	(30.029.680)	(32.394.653)	7.060.290	(888.026.817)

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Pendapatan dan profitabilitas segmen operasi untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 sebagai berikut.

Tabel Pendapatan dan Profitabilitas Segmen Operasi Tahun 2016

Uraian				
	Korporasi	Komersial	Retail	Treasury and Markets
Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian				
Pendapatan Bunga dan Syariah	28.603.573	18.917.557	53.807.839	7.143.133
Beban Bunga dan Syariah	(18.478.530)	(13.036.468)	(24.597.769)	(2.767.382)
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	10.125.043	5.881.089	29.210.070	4.375.751
Pendapatan Premi – Bersih	-	-	-	-
Pendapatan Bunga dan Syariah dan Premi – Bersih	10.125.043	5.881.089	29.210.070	4.375.751
Pendapatan Operasional Lainnya				
Pendapatan Provisi dan Komisi	1.887.511	867.607	5.280.360	513.029
Lainnya	278.724	907.043	3.291.858	3.360.808
Total	2.166.235	1.774.650	8.572.218	3.873.837
Pembalikan/(Pembentukan) Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	(1.700.194)	(8.395.759)	(6.599.326)	(93.466)
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/ (Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	-	-	-	-
Keuntungan dari Penjualan Efek- Efek dan Obligasi Pemerintah	-	-	-	-
Beban Operasional Lainnya				
Beban Gaji dan Tunjangan	(178.037)	(70.055)	(2.102.311)	(229.876)
Beban Umum dan Administrasi	(136.966)	(35.578)	(2.361.765)	(196.582)
Lainnya	(307.649)	(123.619)	(1.063.327)	(107.156)
Total	(622.652)	(229.252)	(5.527.403)	(533.614)
Pendapatan/(Beban) Bukan Operasional – Bersih	-	-	-	689
Beban Pajak	-	-	-	-
Laba bersih	9.968.432	(969.272)	25.655.559	7.623.197
Laba Bersih Yang Dapat Diatribusikan Kepada				
Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian				
Kredit Yang Diberikan – Bruto	228.664.566	165.157.169	196.193.756	1.064.421
Total Aset	245.009.460	158.931.151	192.665.508	120.134.228
Giro/Giro Wadiah	(92.357.811)	(40.435.471)	(45.497.602)	(2.268.645)
Tabungan/Tabungan Wadiah	(6.051.088)	(8.143.489)	(259.483.049)	(94.889)
Deposito Berjangka	(79.908.727)	(17.774.366)	(130.295.804)	(5.638.904)
Total Simpanan Nasabah	(178.317.626)	(66.353.326)	(435.276.455)	(8.002.438)
Total Liabilitas	(190.049.966)	(70.226.740)	(436.937.022)	(23.157.489)

***) Termasuk eliminasi *internal transfer pricing* atau reklasifikasi antar segmen operasi dan eliminasi terhadap Entitas Anak.

(dalam jutaan Rupiah)

2016					
Kantor Pusat	Entitas Anak - Syariah	Entitas Anak - Asuransi	Entitas Anak - selain asuransi dan Syariah	Penyesuaian dan Eliminasi***)	Total
3.232.612	6.467.897	545.561	2.751.451	(44.759.735)	76.709.888
(2.154.069)	(2.339.720)	-	(1.269.366)	39.758.785	(24.884.519)
1.078.543	4.128.177	545.561	1.482.085	(5.000.950)	51.825.369
-	-	3.227.766	-	(575.335)	2.652.431
1.078.543	4.128.177	3.773.327	1.482.085	(5.576.285)	54.477.800
2.009.321	840.841	-	633.076	(591.743)	11.440.002
(922.819)	527.537	447.407	750.842	(794.977)	7.846.423
1.086.502	1.368.378	447.407	1.383.918	(1.386.720)	19.286.425
(5.684.881)	(1.678.466)	-	(484.243)	(8.507)	(24.644.842)
(5.598)	-	22.369	(1.133)	-	15.638
700.004	-	12.547	33.353	-	745.904
(8.136.489)	(1.485.175)	(454.578)	(962.224)	-	(13.618.745)
(8.690.145)	(1.569.460)	(905.148)	(637.902)	575.335	(13.958.211)
(1.322.820)	(331.613)	(991.511)	(128.713)	685.166	(3.691.242)
(18.149.454)	(3.386.248)	(2.351.237)	(1.728.839)	1.260.501	(31.268.198)
22.328	2.863	(31.649)	(33.993)	-	(39.762)
(3.253.220)	(109.290)	(391.339)	(168.953)	-	(3.922.802)
(24.205.776)	325.414	1.481.425	482.195	(5.711.011)	14.650.163
-	-	-	-	-	843.598
-	-	-	-	-	13.806.565
1.589.358	54.665.318	-	5.081.596	(3.093.231)	649.322.953
201.441.163	78.831.721	29.746.748	25.714.089	(13.768.059)	1.038.706.009
-	(6.860.851)	-	(80.244)	517.296	(186.983.328)
-	(2.593.437)	-	(803.872)	-	(277.169.824)
-	-	-	(4.825.946)	536.669	(237.907.078)
-	(9.454.288)	-	(5.710.062)	1.053.965	(702.060.230)
(53.741.543)	(11.662.897)	(25.650.572)	(20.689.414)	7.555.745	(824.559.898)

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Pertumbuhan Pendapatan dan profitabilitas segmen operasi disajikan sebagai berikut.

Tabel Pertumbuhan Pendapatan dan Profitabilitas Segmen Operasi

Uraian	Wholesale		Kelembagaan	Retail
	Korporasi	Komersial		
Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian				
Pendapatan Bunga dan Syariah	(11,69%)	(1,60%)	100,00%	7,61%
Beban Bunga dan Syariah	(5,88%)	(7,43%)	100,00%	5,90%
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	(22,29%)	11,34%	100,00%	9,05%
Pendapatan Premi – Bersih	-	-	-	-
Pendapatan Bunga dan Syariah dan Premi – Bersih	(22,29%)	11,34%	100,00%	9,05%
Pendapatan Operasional Lainnya				
Pendapatan Provisi dan Komisi	0,14%	15,89%	100,00%	5,67%
Lainnya	39,01%	(86,35%)	100,00%	(17,02%)
Total	5,14%	(36,37%)	100,00%	(3,04%)
Pembalikan/(Pembentukan) Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	(61,74%)	(25,64%)	100,00%	15,07%
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/ (Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	-	-	-	-
Keuntungan dari Penjualan Efek- Efek dan Obligasi Pemerintah	-	-	-	-
Beban Operasional Lainnya				
Beban Gaji dan Tunjangan	(11,29%)	319,18%	100,00%	5,65%
Beban Umum dan Administrasi	(18,11%)	206,40%	100,00%	11,97%
Lainnya	(24,40%)	(4,13%)	100,00%	9,24%
Total	(19,27%)	127,34%	100,00%	9,04%
Pendapatan/(Beban) Bukan Operasional – Bersih	-	-	-	-
Beban Pajak	-	-	-	-
Laba bersih	(9,79%)	(194,20%)	100,00%	3,46%
Laba Bersih Yang Dapat Diatribusikan Kepada				
Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian				
Kredit Yang Diberikan – Bruto	8,78%	(5,65%)	100,00%	13,71%
Total Aset	5,31%	(9,39%)	100,00%	14,56%
Giro/Giro Wadiah	(9,75%)	(8,06%)	100,00%	12,11%
Tabungan/Tabungan Wadiah	15,74%	44,06%	100,00%	9,35%
Deposito Berjangka	(54,13%)	8,24%	100,00%	8,70%
Total Simpanan Nasabah	(28,77%)	2,70%	100,00%	9,44%
Total Liabilitas	(28,63%)	2,56%	100,00%	9,39%

Berdasarkan laba bersih per segmen operasi tahun 2017, diketahui bahwa tiga segmen yang memberikan pertumbuhan tertinggi yaitu, Entitas anak-selain asuransi dan Syariah, Entitas Anak Syariah serta Retail. Segmen Entitas Anak-Selain Asuransi dan Syariah mencapai Rp642.572 juta, meningkat sebesar 33,26% dari tahun 2016 yang mencapai Rp482.195 juta. Sementara itu segmen Entitas Anak Syariah mencapai Rp365.168 juta, meningkat sebesar 12,22% dari tahun 2016 yang mencapai Rp325.414 juta. Sedangkan segmen Retail mencapai Rp26.543.468 juta, meningkat sebesar 3,46% dari tahun 2016 yang mencapai Rp25.655.559 juta.

(dalam %)

Pertumbuhan						
Treasury	Kantor Pusat	Entitas Anak - Syariah	Entitas Anak - asuransi	Entitas Anak - selain asuransi dan Syariah	Penyesuaian dan Eliminasi***)	Total
23,06%	(63,83%)	12,66%	(1,34%)	49,56%	7,80%	3,64%
71,53%	(55,61%)	8,61%	-	54,68%	3,39%	9,20%
(7,59%)	(80,25%)	14,95%	(1,34%)	45,18%	42,83%	0,97%
-	-	-	(15,18%)	-	(52,62%)	(7,06%)
(7,59%)	(80,25%)	14,95%	(13,18%)	45,18%	32,99%	0,58%
(45,60%)	20,09%	7,96%	-	13,68%	(3,73%)	9,12%
2,63%	(275,92%)	35,44%	17,47%	59,87%	21,86%	24,88%
(3,76%)	271,50%	18,56%	17,47%	38,74%	10,94%	15,53%
0,96%	(131,10%)	49,93%	-	33,46%	(380,20%)	(35,27%)
-	(144,46%)	-	635,70%	-173,70%	(173,70%)	973,62%
-	21,48%	-	(0,02%)	(8,13%)	-	19,80%
18,47%	6,04%	7,68%	6,79%	46,68%	100,00%	9,10%
7,85%	2,35%	(5,13%)	4,69%	43,92%	100,00%	10,37%
49,38%	60,18%	(7,90%)	4,89%	65,06%	3,64%	28,67%
20,77%	8,22%	0,22%	5,18%	47,03%	(22,04%)	11,98%
(40,35%)	(91,83%)	924,90%	(53,92%)	(12,09%)	-	(67,59%)
-	56,38%	11,53%	(33,06%)	43,59%	-	45,66%
(7,73%)	(26,23%)	12,22%	(17,03%)	33,26%	(39,16%)	46,37%
-	-	-	-	-	-	-4,77%
-	-	-	-	-	-	49,49%
10,26%	(2,01%)	9,56%	-	115,35%	(1,19%)	9,66%
2,96%	8,25%	11,55%	14,52%	49,88%	3,31%	8,28%
21,14%	-	22,96%	-	(21,33%)	70,51%	8,49%
(76,47%)	-	23,14%	-	130,08%	-	11,38%
(14,85%)	-	-	-	62,57%	30,23%	0,04%
(5,38%)	-	23,01%	-	70,89%	50,00%	6,77%
(39,83%)	27,62%	19,24%	17,07%	56,58%	(6,56%)	7,70%

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Profitabilitas Segmen Geografis

Informasi segmen geografis untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2017 sebagai berikut

Tabel Pendapatan dan Profitabilitas Segmen Geografis Tahun 2017

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017				
	Indonesia	Asia	Eropa Barat	Cayman Islands	Konsolidasian
Laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain konsolidasian					
Pendapatan Bunga dan Syariah	78.128.521	915.243	64.473	393.293	79.501.530
Beban Bunga dan Syariah	(26.960.909)	(171.728)	(19.206)	(22.528)	(27.174.371)
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	51.167.612	743.515	45.267	370.765	53.327.159
Pendapatan Premi – Bersih	2.465.075	-	-	-	2.465.075
Pendapatan Bunga dan Syariah Dan Premi – Bersih	53.632.687	743.515	45.267	370.765	54.792.234
Pendapatan Operasional Lainnya					
Pendapatan Provisi dan Komisi	12.058.363	373.393	-	51.378	12.483.134
Lainnya	9.718.340	57.022	3.317	19.828	9.798.507
Total	21.776.703	430.415	3.317	71.206	22.281.641
Pembalikan/(Pembentukan) Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan Dan Lainnya	(15.935.336)	(107.026)	-	90.525	(15.951.837)
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/ (Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	168.100	(217)	-	9	167.892
Keuntungan Dari Penjualan Efek- Efek dan Obligasi Pemerintah	845.163	23.953	-	24.454	893.570
Beban Operasional Lainnya					
Beban Gaji dan Tunjangan	(14.671.562)	(157.649)	(18.585)	(10.846)	(14.858.642)
Beban Umum, Admisistrasi dan Lainnya	(19.999.676)	(113.494)	(19.152)	(22.785)	(20.155.107)
Total	(34.671.238)	(271.143)	(37.737)	(33.631)	(35.013.749)
Pendapatan/(Beban) Bukan Operasional – Bersih	102.555	(86.166)	-	(29.277)	(12.888)
Beban Pajak	(5.621.953)	(89.082)	(2.786)	-	(5.713.821)
Laba Bersih	20.296.681	644.249	8.061	494.051	21.443.042
Laba Bersih Yang Dapat Diatribusikan Kepada					
Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	803.359
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	20.639.683
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian					
Kredit Yang Diberikan – Bruto	684.723.748	19.987.985	436.955	6.889.177	712.037.865
Total Aset	1.075.709.168	35.479.228	2.126.531	11.385.920	1.124.700.847
Giro/Giro Wadiah	(196.514.998)	(6.324.178)	(25.684)	-	(202.864.860)
Tabungan/Tabungan Wadiah	(306.726.716)	(1.985.192)	-	-	(308.711.908)
Deposito Berjangka	(235.026.952)	(2.980.262)	-	-	(238.007.214)
Total Simpanan Nasabah	(738.268.666)	(11.289.632)	(25.684)	-	(749.583.982)
Total Liabilitas	(839.728.197)	(35.475.463)	(1.441.985)	(11.381.172)	(888.026.817)

Informasi segmen geografis untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 sebagai berikut.

Tabel Pendapatan dan Profitabilitas Segmen Geografis Tahun 2016

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2016				
	Indonesia	Asia	Eropa Barat	Cayman Islands	Konsolidasian
Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian					
Pendapatan Bunga dan Syariah	75.656.519	648.879	57.011	347.479	76.709.888
Beban Bunga dan Syariah	(24.778.779)	(88.552)	(15.095)	(2.093)	(24.884.519)
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	50.877.740	560.327	41.916	345.386	51.825.369
Pendapatan Premi – Bersih	2.652.431	-	-	-	2.652.431
Pendapatan Bunga dan Syariah dan Premi – Bersih	53.530.171	560.327	41.916	345.386	54.477.800
Pendapatan Operasional Lainnya					
Pendapatan Provisi dan Komisi	11.274.938	151.776	-	13.288	11.440.002
Lainnya	7.760.010	76.447	6.505	3.461	7.846.423
Total	19.034.948	228.223	6.505	16.749	19.286.425
Pembalikan/(Pembentukan) Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	(24.571.484)	(142.229)	-	68.871	(24.644.842)
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/ (Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	15.694	(69)	-	13	15.638
Keuntungan dari Penjualan Efek- Efek dan Obligasi Pemerintah	713.252	13.194	-	19.458	745.904
Beban Operasional Lainnya					
Beban Gaji dan Tunjangan	(13.450.410)	(142.202)	(16.448)	(9.685)	(13.618.745)
Beban Umum dan Administrasi Lainnya	(17.489.183)	(115.498)	(24.032)	(20.740)	(17.649.453)
Total	(30.939.593)	(257.700)	(40.480)	(30.425)	(31.268.198)
Pendapatan/(Beban) Bukan Operasional – Bersih	49.455	(31.314)	-	(57.903)	(39.762)
Beban Pajak	(3.861.252)	(61.550)	-	-	(3.922.802)
Laba Bersih	13.971.191	308.882	7.941	362.149	14.650.163
Laba Bersih Yang Dapat Diatribusikan Kepada					
Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	843.598
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	13.806.565
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian					
Kredit Yang Diberikan – Bruto	622.770.970	18.118.678	152.390	8.280.915	649.322.953
Total Aset	992.414.913	30.002.644	2.344.461	13.943.991	1.038.706.009
Giro/Giro Wadiah	(182.974.324)	(3.950.734)	(58.270)	-	(186.983.328)
Tabungan/Tabungan Wadiah	(275.519.500)	(1.650.324)	-	-	(277.169.824)
Deposito Berjangka	(234.790.487)	(3.116.591)	-	-	(237.907.078)
Total Simpanan Nasabah	(693.284.311)	(8.717.649)	(58.270)	-	(702.060.230)
Total Liabilitas	(778.934.950)	(30.001.087)	(1.681.737)	(13.942.124)	(824.559.898)

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Informasi pertumbuhan segmen geografis disajikan sebagai berikut.

Tabel Pertumbuhan Segmen Geografis

(dalam %)

Uraian	Pertumbuhan				
	Indonesia	Asia	Eropa Barat	Cayman Islands	Konsolidasian
Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian					
Pendapatan Bunga dan Syariah	3,27%	41,05%	13,09%	13,18%	3,64%
Beban Bunga dan Syariah	8,81%	93,93%	27,23%	976,35%	9,20%
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	0,57%	32,69%	7,99%	7,35%	2,90%
Pendapatan Premi – Bersih	(7,06%)	-	-	-	(7,06%)
Pendapatan Bunga dan Syariah dan Premi – Bersih	0,19%	32,69%	7,99%	7,35%	0,58%
Pendapatan Operasional Lainnya					
Pendapatan Provisi dan Komisi	6,95%	146,02%		286,65%	9,12%
Lainnya	25,24%	(25,41%)	(49,01%)	472,90%	24,88%
Total	14,40%	88,59%	(49,01%)	325,14%	15,53%
Pembalikan/(Pembentukan) Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	(35,15%)	(24,75%)	-	31,44%	(35,27%)
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/ (Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	971,11%	214,49%	-	(30,77%)	973,62%
Keuntungan dari Penjualan Efek- Efek dan Obligasi Pemerintah	18,49%	81,54%	-	25,68%	19,80%
Beban Operasional Lainnya					
Beban Gaji dan Tunjangan	9,08%	10,86%	12,99%	11,99%	9,10%
Beban Umum dan Admisistrasi Lainnya	14,35%	(1,74%)	(20,31%)	9,86%	14,20%
Total	12,06%	5,22%	(6,78%)	10,54%	11,98%
Pendapatan/(Beban) Bukan Operasional – Bersih	107,37%	175,17%	-	(49,44%)	(67,59%)
Beban Pajak	45,60%	44,73%	-		45,66%
Laba Bersih	45,28%	108,57%	1,51%	36,42%	46,37%
Laba Bersih Yang Dapat Diatribusikan Kepada					
Kepentingan Non Pengendali	-	-	-	-	(4,77%)
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	49,49%
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian					
Kredit Yang Diberikan – Bruto	9,95%	10,32%	186,73%	(16,81%)	9,66%
Total Aset	8,39%	18,25%	(9,30%)	(18,35%)	8,28%
Giro/Giro Wadiah	7,40%	60,08%	(55,92%)	-	8,49%
Tabungan/Tabungan Wadiah	11,33%	20,29%	-	-	11,38%
Deposito Berjangka	0,10%	(4,37%)	-	-	0,04%
Total Simpanan Nasabah	6,49%	29,50%	(55,92%)	-	6,77%
Total Liabilitas	7,80%	18,25%	(14,26%)	(18,37%)	7,70%

Berdasarkan laba bersih per segmen geografis tahun 2017, diketahui bahwa tiga segmen yang memberikan pertumbuhan tertinggi yaitu Asia, Indonesia dan Cayman Island. Segmen geografis Asia mencapai Rp644.249 juta, meningkat sebesar 108,57% dari tahun 2016 yang mencapai Rp308.882 juta. Sementara itu Segmen geografis Indonesia mencapai Rp20.296.681 juta, meningkat sebesar 45,28% dari tahun 2016 yang mencapai Rp13.971.191 juta. Sedangkan segmen geografis Cayman Island mencapai Rp494.051, meningkat 36,42% dari tahun 2016 yang mencapai Rp362.149 juta.

Prospek Usaha

Bank Mandiri berharap pertumbuhan ekonomi akan lebih baik di tahun 2018 dibandingkan dengan tahun 2017. Pertumbuhan ekonomi nasional di perkirakan akan tumbuh 5,3% di tahun 2018, lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2017 yang kemungkinan hanya sebesar 5,05%. Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi tahun 2018, pertumbuhan kredit seharusnya dapat tumbuh lebih tinggi. Perbaikan pertumbuhan kredit didukung oleh kualitas aset perbankan yang juga diharapkan akan lebih baik. Meski demikian masih perlu diperhatikan kredit yang sedang direstrukturisasi dan kredit berisiko (*loan at risk*) juga masih tergolong tinggi saat ini dan dapat menimbulkan kredit bermasalah di masa yang akan datang. Kuncinya adalah pada pemilihan sektor dan segmen yang tepat di tahun 2018 ini. Dengan pengelolaan risiko yang tepat dan kondisi kualitas kredit yang terus membaik maka Bank Mandiri cukup optimis pertumbuhan kredit perbankan akan meningkat menjadi sekitar 10-11% pada tahun 2018 dari sekitar 7,5-8,5% pada tahun 2017.

Di sisi lain, dana pihak ketiga perbankan diperkirakan akan tumbuh lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan kredit. Bank Mandiri memperkirakan dana pihak ketiga akan tumbuh sekitar 9-10% pada tahun 2018, tidak terlalu jauh berbeda dengan pencapaian pada tahun 2017. Likuiditas perbankan diperkirakan masih akan relatif stabil meskipun pertumbuhan kredit lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan dana pihak ketiga. Secara umum, likuiditas rupiah perbankan dipengaruhi terutama oleh siklus fiskal Pemerintah (net belanja minus pajak dan penerbitan obligasi) dan aliran modal asing. Secara historis, belanja Pemerintah meningkat lebih tinggi setahun menjelang Pemilihan Presiden. Tantangan memang akan datang dari arah aliran modal asing mengingat beberapa kebijakan pengetatan sudah dilakukan sejak tahun lalu. Pada saat ini, Bank Mandiri yakin bahwa aliran modal asing masih akan masuk ke Indonesia, apalagi jika nanti Indonesia kembali di *upgrade* ratingnya oleh Moody's. Pola yang sama adalah perbankan akan selalu menjaga kestabilan dengan mencari sumber pendanaan dari pasar modal, misalnya melalui penerbitan obligasi, untuk memenuhi kebutuhan pendanaan sektor infrastruktur yang bertenor panjang.

Dari sisi kebijakan moneter, Bank Mandiri melihat bahwa ruang bagi pemangkasan suku bunga kebijakan *BI-7 days reverse repo rate* sudah tertutup karena risiko volatilitas nilai tukar seiring kecenderungan kebijakan moneter yang lebih ketat di negara-negara maju. Namun demikian Bank Indonesia (BI) masih memiliki alternatif bauran kebijakan, antara lain dengan pelonggaran kebijakan makroprudensial untuk mendorong efektivitas proses intermediasi perbankan dan tetap menjaga kecukupan likuiditas di sektor finansial. BI akan memperkuat implementasi Giro Wajib

Minimum (GWM) Rupiah rata-rata. Kebijakan yang telah dilakukan sejak bulan Juli 2017 lalu berdampak positif meningkatkan efisiensi perbankan dalam pengelolaan likuiditas harian dan mengoptimalkan pendapatan dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian.

Dalam aspek penguatan fungsi intermediasi perbankan, BI juga mengimplementasikan Rasio Intermediasi Makroprudensial (RIMP) sebagai penguatan dari *Loan to Funding Ratio* (LFR). Dalam perhitungannya, RIMP memasukkan investasi bank pada surat berharga seperti obligasi korporasi, *Medium Term Notes* (MTN), dan *Floating Rate Notes* (FRN). Hal ini dapat memperbaiki fungsi intermediasi sektor finansial sekaligus memperdalam sektor finansial di dalam negeri. Kebijakan ini memberi peluang bagi sektor korporasi untuk memanfaatkan lebih besar sistem pembiayaan di luar perbankan. Pembiayaan melalui penerbitan surat-surat berharga, khususnya obligasi korporasi telah mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Sepanjang tahun 2017 total obligasi korporasi yang diterbitkan di dalam negeri mencapai Rp122,5 triliun, meningkat dibandingkan dengan tahun 2016 yang sebesar Rp113,7 triliun. Meningkatnya penerbitan obligasi korporasi akan mendorong meningkatnya penerimaan bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang pasar modal. Meningkatnya aktivitas pembiayaan di luar perbankan akan dirasakan positif bagi bank-bank yang memiliki anak perusahaan yang bergerak di bidang pasar modal dan layanan keuangan lainnya.

Yang terakhir, terkait dengan adanya disrupsi teknologi akhir-akhir ini, atau yang biasa dikenal dengan *fintech*, Bank Mandiri menilai bahwa fenomena tersebut belum akan berdampak besar terhadap kinerja perbankan. Namun demikian, Bank Mandiri akan menyesuaikan model bisnis yang banyak mengandalkan jaringan kantor cabang menjadi lebih mengandalkan *electronic channel/digital* (misalnya: *internet banking*, ATM, dan *electronic money*). Artinya akan ada tantangan dalam pengelolaan aset jaringan kantor yang sudah terlanjur ada, mengelola kelebihan jumlah pegawai, dan menyesuaikan kompetensi/skill pegawai dengan perubahan model bisnis tersebut. Selain itu, budaya perusahaan juga berubah menjadi lebih *agile* dan inovatif.

Strategi Ke Depan

Bank Mandiri telah menyiapkan beberapa strategi dalam rangka menangkap peluang yang ada sebagai mana telah dijelaskan dalam bagian prospek usaha di atas. *Corporate Plan "Restart"* 2016–2020 merupakan referensi utama Bank Mandiri dalam penyusunan strategi bisnis Bank Mandiri di tahun 2018. Indikator keuangan dan inisiatif strategis yang dilakukan di tahun 2018 merupakan *trajectory* pencapaian aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi *Indonesia's best, ASEAN's prominent* pada tahun 2020. Sesuai arah dan kebijakan Bank

Mandiri dalam mencapai visi tahun 2020 dan dapat terus tumbuh melebihi pertumbuhan industri dan ekonomi, Bank Mandiri harus dapat menciptakan nilai tambah secara berkesinambungan, selalu berorientasi kepada pencapaian laba perusahaan, pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan serta peningkatan produktivitas melalui strategi di tahun 2018 sebagai berikut:

1. Perubahan komposisi Kredit agar tumbuh lebih baik dan berkualitas.

Kondisi perekonomian yang tumbuh stagnan berdampak pada pertumbuhan bisnis dan kualitas kredit sehingga mendorong Bank Mandiri untuk melakukan ekspansi kredit secara hati-hati (*prudent*). Dalam iklim kinerja yang *challenging*, Bank Mandiri tetap berkomitmen penuh untuk dapat mencapai visi jangka panjang yang telah ditetapkan. Dengan mempertimbangkan *gap volume* bisnis dan kualitas kredit di masing-masing segmen terhadap target, Bank Mandiri melakukan rasionalisasi portofolio dengan cara realokasi target volume bisnis pada segmen yang relatif masih dapat tumbuh baik dengan kualitas yang terjaga. Pertumbuhan volume kredit masih diarahkan pada segmen *corporate* sebagai *core competence* dan segmen retail sebagai *second core* penggerak pertumbuhan kredit.

- a. Dalam upaya penguatan bisnis yang menjadi *core competence existing*, strategi kredit korporasi tahun 2018 adalah sebagai berikut:
 - Fokus di nasabah utama (*anchor client*) dengan solusi menyeluruh, salah satunya dengan cara memberikan solusi terintegrasi untuk sektor spesifik melalui *value chain solution* dan fokus pada pengembangan sindikasi dan *structured finance*.
 - Penguatan Fundamental Aspek, salah satunya melalui penyaluran *business process* (dana, kredit dan transaksi) termasuk melalui pengembangan konsep *Wholesale Digital Banking*
 - Penguatan disiplin eksekusi melalui penguatan dan disiplin eksekusi *pipeline management* dan disiplin monitoring kredit.

- b. Untuk memperkuat *core competence* baru komposisi kredit segmen retail akan terus diupayakan agresif di tahun 2018, terutama kredit *consumer* dan kredit *micro*.
 - Pertumbuhan kredit *consumer* akan dicapai melalui strategi antara lain *Customized direct message*, penyempurnaan proses bisnis kredit, perluasan *target market*, optimalisasi strategi akuisisi kartu baru melalui penajaman kanal akuisisi, perbaikan skema *sales incentives* dan fokus penjualan pada “*Product Champion Bank*”. Selain itu kredit *consumer* juga akan fokus pada program *partnership* pada Top 5 *Merchant*

Category Group dan meningkatkan *brand awareness* melalui *thematic marketing campaign* serta pengembangan strategi produk dan komunikasi pemasaran berdasarkan *customer experience*.

- Pertumbuhan kredit *micro* akan dicapai melalui strategi tahun 2017 antara lain adalah pengembangan produk KSM, pengembangan pola penyaluran KUM, fokus untuk menggarap nasabah *payroll* eksisting dan nasabah pada instansi atau perusahaan kategori A, optimalisasi *Top Up Regular* untuk produk KUM, perbaikan sistem agar dapat mengakomodir potensi *Top-Up KUR*, pelatihan terkait sektor produksi kepada tim mikro di wilayah agar KUR dapat tersalurkan dengan cepat dan tepat sasaran serta *workshop* bersama tim Kementerian guna keakuratan data dalam pembayaran subsidi bunga KUR dari Pemerintah.

2. Perbaikan kualitas kredit untuk menekan NPL dan *Cost of Credit*
 Kualitas kredit diproyeksikan akan membaik dengan nilai NPL dan *cost of credit* dijaga pada level fundamentalnya. Perbaikan kualitas kredit untuk menekan NPL dan *cost of credit* dilaksanakan melalui strategi sebagai berikut:
 - a. Melakukan upaya percepatan restrukturisasi terhadap debitur yang masih memiliki prospek usaha.
 - b. Melakukan *review* atas *account* debitur pasca restru, termasuk penilaian usaha debitur dengan tetap memperhatikan kondisi pasar serta sektor ekonomi usaha debitur.
 - c. Memperkuat serta memperluas pola dan strategi pemasaran agunan debitur kredit bermasalah, guna memaksimalkan *collection* dan *recovery* kredit bermasalah.
 - d. Menerbitkan surat peringatan (somasi) terhadap beberapa debitur.
 - e. Melakukan eksekusi agunan debitur untuk menurunkan kewajiban (*downsizing*).
 - f. Melakukan *legal action* atas debitur yang tidak prospek dan tidak kooperatif.
 - g. Melakukan kerjasama sama dengan pihak Ketiga untuk melakukan penanganan kredit bermasalah antara lain Kejaksaan, *External Lawyer* dll.
 - h. Penguatan fungsi *assets sales* dan *strategic investor* serta mengembangkan *database* dan aplikasi *web base* agunan.

3. Pertumbuhan dana khususnya dana murah untuk menjaga tingkat *Loan to Deposits Ratio* (LDR)
 Pertumbuhan dana akan terus ditingkatkan untuk menjaga sumber dana yang sustain, mempertahankan pangsa pasar dana dan menjaga tingkat *loan to deposits ratio* (LDR). Adapun strategi dalam meningkatkan Dana Pihak Ketiga khususnya dana murah adalah sebagai berikut:

- a. Memaksimalkan utilisasi penggunaan mandiri *cash management* (MCM), serta fokus pada Akuisisi *New MCM* kepada nasabah khususnya yang berasal dari sektor-sektor industri krusial untuk meningkatkan transaksi nasabah di Bank Mandiri.
 - b. Melakukan penambahan *product holding* dan aktivitas *e-channel* nasabah untuk meningkatkan aktivitas rekening nasabah individu seperti nasabah bisnis.
 - c. Kolaborasi program antar grup sebagai penetrasi komunitas bisnis secara intensif serta pengembangan *program loyalty* (fiestapoin).
4. Peningkatan *Fee Based Income*
- Fee based income* Bank Mandiri akan terus ditingkatkan sebagai alternatif lain pendapatan bank di luar pendapatan bunga bersih. Untuk itu Bank Mandiri akan terus mendorong pertumbuhan FBI dan meningkatkan *fee based ratio*. Peningkatan *fee based income* ini diharapkan dapat dicapai melalui:
- a. Meningkatkan intensifikasi produktivitas *e-channel* baik ATM, EDC, maupun *Mobile* dan *Internet Banking*.
 - b. Meningkatkan intensifikasi produk *trade* pada nasabah *anchor corporate* dan *commercial* dan mengembangkan *structured solutions* untuk memenuhi kebutuhan *trade* mereka.
 - c. Meningkatkan pendapatan *cash management* dengan menambahkan fitur *real time flagging* untuk penerimaan dari bank lain dan mengimplementasikan *virtual balance* untuk segmen *e-commerce*.
 - d. Melakukan *cross selling* maupun *bundling product* dengan produk anak perusahaan.
 - e. Mendorong *recovery* atau pengembalian dari kredit bermasalah.
 - f. Penguatan infrastruktur pendukung IT yang berbasis digitalisasi.
5. Pengendalian Biaya Operasional
- Selaras dengan inisiatif yang perlu dikembangkan untuk membangun infrastruktur fundamental untuk mendukung rencana jangka panjang hingga 2020, maka pada 2018 biaya *overhead* (Beban Umum Administrasi/BUA, Beban Tenaga Kerja/BTK, Promosi dan Beban Operasional Lainnya/BOL) ditumbuhkan dengan *cost efficiency ratio* tetap terjaga pada level fundamentalnya. Pertumbuhan biaya akan lebih difokuskan untuk mendukung pengembangan jaringan pelayanan yang

mendukung pertumbuhan transaksi dan pengembangan infrastruktur pendukung berbasis digitalisasi yang secara berkelanjutan akan lebih efisien menekan pertumbuhan biaya. Pengendalian biaya dilakukan melalui:

- a. Mengimplementasikan *long term partnership* dengan *selected partner* untuk pengadaan jasa pengelolaan *Electronic Data Capture/EDC*, CR dan FLM ATM, *Core System* untuk meningkatkan *value added*.
- b. Mengembangkan infrastruktur yang berbasis digitalisasi.
- c. Meningkatkan produktivitas jaringan pelayanan (Cabang, *Automated Teller Machine/ATM*, *Electronic Data Capture/EDC*, *Commercial Banking Center/CBC*, BBD, dan lainnya) dan SDM melalui peningkatan kapabilitas, dan menekan pertumbuhan jaringan kantor konvensional.
- d. Monitoring berkelanjutan untuk mengendalikan realisasi biaya 90% - 95% dari anggaran tanpa mengganggu kualitas output.

Strategi-strategi tersebut telah diimplementasikan secara efektif yang didukung oleh komitmen direksi dan seluruh karyawan. Kedepannya, Perseroan akan terus melakukan perbaikan-perbaikan agar kinerja tetap terjaga dan mendorong pengembangan usaha.

6. Strategi Pengembangan Jaringan

Di tahun 2018, Bank Mandiri akan terus melakukan pengembangan jaringan kantor baik itu di dalam negeri maupun di luar negeri. Pengembangan jaringan kantor ini dilakukan baik dengan cara membuka jaringan baru maupun relokasi. Jaringan kantor dalam negeri yang akan dilakukan antara lain adalah pembukaan jaringan kantor dalam negeri, pengembangan jaringan mikro, dan pengembangan jaringan elektronik (*e-channel*).

Selain pengembangan jaringan kantor dalam negeri, Bank Mandiri juga merencanakan untuk melakukan pengembangan jaringan kantor luar negeri. Pengembangan jaringan kantor luar negeri dilakukan dengan 3 (tiga) alternatif pengembangan, yaitu optimalisasi jaringan kantor luar negeri yang ada, pembukaan jaringan kantor luar negeri baru, dan *strategic partnership*. Selain mengoptimalkan bisnis pada jaringan kantor luar negeri yang ada, Bank Mandiri juga berencana untuk mengembangkan jaringan di wilayah Negara ASEAN lainnya sebagai bagian dari *corporate plan* sampai dengan tahun 2020.

Tinjauan Keuangan

Tinjauan keuangan yang diuraikan berikut mengacu kepada Laporan Keuangan untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2017 dan 2016 yang disajikan dalam Laporan Tahunan ini. Laporan Keuangan telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro, dan Surja (*Member of Ernst and Young Global*) dan mendapat

opini wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan entitas anaknya pada tanggal 31 Desember 2017, serta kinerja keuangan dan arus kas konsolidasiannya untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

Kinerja Keuangan

Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian

Tabel Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
ASET				
Kas	24.268.563	22.906.775	1.361.788	5,94%
Giro Pada Bank Indonesia	50.188.118	52.484.974	(2.296.856)	(4,38%)
Giro Pada Bank Lain – Bersih	12.329.947	10.360.165	1.969.782	19,01%
Penempatan Pada BI dan Bank Lain – Bersih	74.600.803	73.616.927	983.876	1,34%
Efek-Efek – Bersih	59.609.972	56.551.643	3.058.329	5,41%
Obligasi Pemerintah – Bersih	103.411.188	98.933.278	4.477.910	4,53%
Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan – Bersih	24.090.128	14.167.271	9.922.857	70,04%
Tagihan Atas Efek-Efek Yang Dibeli Dengan Janji Dijual Kembali	2.629.315	5.054.488	(2.425.173)	(47,98%)
Tagihan Derivat	446.459	239.260	207.199	86,60%
Kredit Yang Diberikan dan Piutang/Pembiayaan Syariah – Bersih	678.292.520	616.706.193	61.586.327	9,99%
Piutang Pembiayaan Konsumen – Bersih	14.782.332	11.531.838	3.250.494	28,19%
Investasi Bersih Dalam Sewa Pembiayaan – Bersih	2.356.890	829.945	1.526.945	183,98%
Tagihan Akseptasi – Bersih	12.290.260	14.548.203	(2.257.943)	(15,52%)
Penyertaan Saham – Bersih	333.312	245.136	88.176	35,97%
Biaya Dibayar Dimuka	2.784.234	2.751.081	33.153	1,21%
Pajak Dibayar Dimuka	2.688.049	2.612.707	75.342	2,88%
Aset Tetap – Bersih	36.618.753	35.663.290	955.463	2,68%
Aset Tidak Berwujud – Bersih	2.401.467	1.955.496	445.971	22,81%
Aset Lain-Lain – Bersih	15.014.218	11.557.238	3.456.980	29,91%
Aset Pajak Tangguhan – Bersih	5.564.319	5.990.101	(425.782)	(7,11%)
JUMLAH ASET	1.124.700.847	1.038.706.009	85.994.838	8,28%

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
LIABILITAS, DANA SYIRKAH TEMPORER DAN EKUITAS				
LIABILITAS				
Liabilitas Segera	2.838.567	1.569.911	1.268.656	80,81%
Simpanan Nasabah	749.583.982	702.060.230	47.523.752	6,77%
Simpanan dari Bank Lain	8.349.507	9.339.196	(989.689)	(10,60%)
Liabilitas Kepada Pemegang Polis pada Kontrak Unit-Link	23.254.035	19.602.950	3.651.085	18,63%
Liabilitas atas Efek-Efek Yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali	3.592.883	3.353.042	239.841	7,15%
Liabilitas Derivatif	276.243	502.469	(226.226)	(45,02%)
Liabilitas Akseptasi	12.544.494	14.789.244	(2.244.750)	(15,18%)
Efek-Efek Yang Diterbitkan	16.843.595	9.025.994	7.817.601	86,61%
Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontijensi	381.771	207.401	174.370	84,07%
Beban Yang Masih Harus Dibayar	4.307.193	3.743.496	563.697	15,06%
Utang Pajak	1.009.832	1.258.792	(248.960)	(19,78%)
Liabilitas Imbalan Kerja	8.277.388	6.763.068	1.514.320	22,39%
Provisi	375.770	435.880	(60.110)	(13,79%)
Liabilitas Lain-Lain	20.496.377	15.810.036	4.686.341	29,64%
Pinjaman Yang Diterima	35.703.679	35.882.757	(179.078)	(0,50%)
Pinjaman Subordinasi	191.501	215.432	(23.931)	(11,11%)
JUMLAH LIABILITAS	888.026.817	824.559.898	63.466.919	7,70%
DANA SYIRKAH TEMPORER				
Simpanan Nasabah	66.222.609	60.440.474	5.782.135	9,57%
Simpanan dari Bank Lain	445.289	335.914	109.375	32,56%
JUMLAH DANA SYIRKAH TEMPORER	66.667.898	60.776.388	5.891.510	9,69%
EKUITAS				
Ekuitas yang dapat didistribusikan kepada pemilik entitas induk				
Modal Saham	11.666.667	11.666.667	-	0,00%
Tambahan Modal Disetor/Agio Saham	17.316.192	17.316.192	-	0,00%
Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	168.412	202.363	(33.951)	(16,78%)
Keuntungan/(Kerugian) Bersih Yang Belum Direalisasikan dari Kenaikan/ (Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek dan Obligasi Pemerintah Yang Tersedia Untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	1.117.864	(759.364)	1.877.228	247,21%
Bagian efektif lindung nilai arus kas	(6.436)	-	(6.436)	(100,00%)
Selisih Bersih Revaluasi Aset Tetap	25.666.631	25.140.523	526.108	2,09%
(Kerugian)/Keuntungan Bersih Aktuarial Program Imbalan Pasti Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	(462.008)	49.515	(511.523)	(1.033,07%)

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
Selisih Transaksi dengan Pihak NonPengendali	(106.001)	(92.751)	(13.250)	(14,29%)
Saldo Laba	111.357.522	96.930.793	14.426.729	14,88%
Sudah ditentukan penggunaannya	5.380.268	5.380.268	-	0,00%
Belum ditentukan penggunaannya	105.977.254	91.550.525	14.426.729	15,76%
Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak Yang Dikonsolidasi	3.287.289	2.915.785	371.504	12,74%
JUMLAH EKUITAS	170.006.132	153.369.723	16.636.409	10,85%
JUMLAH LIABILITAS, DANA SYIRKAH TEMPORER DAN EKUITAS	1.124.700.847	1.038.706.009	85.994.838	8,28%

*sisipkan grafik aset, liabilitas, dana syirkah temporer, ekuitas

Aset

Pada tahun 2017, total aset Bank Mandiri mencapai Rp1.124.700.847 juta. Pencapaian tersebut meningkat sebesar Rp85.994.838 juta atau sebesar 8,28% dari tahun 2016 yang mencapai Rp1.038.706.009 juta. Peningkatan ini terutama berasal dari kredit yang diberikan dan piutang/pembiayaan syariah sebesar Rp61.586.327 juta.

Tabel Aset

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Kas	24.268.563	22.906.775	1.361.788	5,94%
Giro pada Bank Indonesia	50.188.118	52.484.974	(2.296.856)	(4,38%)
Giro pada Bank Lain – Bersih	12.329.947	10.360.165	1.969.782	19,01%
Penempatan pada BI Dan Bank Lain – Bersih	74.600.803	73.616.927	983.876	1,34%
Efek-Efek – Bersih	59.609.972	56.551.643	3.058.329	5,41%
Obligasi Pemerintah – pihak berelasi – Bersih	103.411.188	98.933.278	4.477.910	4,53%
Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan – Bersih	24.090.128	14.167.271	9.922.857	70,04%
Tagihan atas Efek-Efek Yang Dibeli Dengan Janji Dijual Kembali	2.629.315	5.054.488	(2.425.173)	(47,98%)
Tagihan Derivatif	446.459	239.260	207.199	86,60%
Kredit Yang Diberikan dan Piutang/Pembiayaan Syariah – Bersih	678.292.520	616.706.193	61.586.327	9,99%
Piutang Pembiayaan Konsumen – Bersih	14.782.332	11.531.838	3.250.494	28,19%
Investasi Bersih Dalam Sewa Pembiayaan – Bersih	2.356.890	829.945	1.526.945	183,98%
Tagihan Akseptasi – Bersih	12.290.260	14.548.203	(2.257.943)	(15,52%)
Penyertaan Saham – Bersih	333.312	245.136	88.176	35,97%
Biaya Dibayar Dimuka	2.784.234	2.751.081	33.153	1,21%
Pajak Dibayar Dimuka	2.688.049	2.612.707	75.342	2,88%
Aset Tetap – Bersih	36.618.753	35.663.290	955.463	2,68%
Aset Tidak Berwujud – Bersih	2.401.467	1.955.496	445.971	22,81%
Aset Lain-Lain – Bersih	15.014.218	11.557.238	3.456.980	29,91%
Aset Pajak Tangguhan – Bersih	5.564.319	5.990.101	(425.782)	(7,11%)
JUMLAH ASET	1.124.700.847	1.038.706.009	85.994.838	8,28%

Kas

Kas Bank Mandiri mencapai Rp24.268.563 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp1.361.788 juta atau sebesar 5,94% dari 2016 yang mencapai Rp22.906.775 juta. Peningkatan kas terutama berasal dari kas mata uang rupiah sebesar Rp1.779.881 juta yang dikompensir dengan penurunan kas dari mata uang Dolar Amerika Serikat sebesar Rp548.782 juta.

Tabel Kas

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Rupiah	21.618.247	19.838.366	1.779.881	8,97%
Mata Uang Asing				
Dolar Amerika Serikat	1.162.014	1.710.796	(548.782)	(32,08%)
Euro Eropa	264.084	187.511	76.573	40,84%
Dolar Singapura	677.224	773.117	(95.893)	(12,40%)
Yen Jepang	75.015	93.166	(18.151)	(19,48%)
Dolar Australia	187.524	149.888	37.636	25,11%
Dolar Hong Kong	10.695	7.003	3.692	52,72%
Pound Sterling Inggris	38.668	37.240	1.428	3,83%
Yuan Cina	39.490	21.271	18.219	85,65%
Lain-Lain	195.602	88.417	107.185	121,23%
Jumlah	24.268.563	22.906.775	1.361.788	5,94%

Giro Pada Bank Indonesia

Giro pada Bank Indonesia di Bank Mandiri mencapai Rp50.188.118 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp2.296.856 juta atau sebesar 4,38% dari 2016 yang mencapai Rp52.484.974 juta. Penurunan Giro pada Bank Indonesia khususnya berasal dari Giro pada Bank Indonesia mata uang dolar Amerika Serikat sebesar Rp1.234.561 juta.

Tabel Giro pada Bank Indonesia

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Rupiah	39.951.760	41.014.055	(1.062.295)	(2,59%)
Dolar Amerika Serikat	10.236.358	11.470.919	(1.234.561)	(10,76%)
Jumlah Giro Pada Bank Indonesia	50.188.118	52.484.974	(2.296.856)	(4,38%)

Giro Pada Bank Lain

Giro pada Bank Lain di Bank Mandiri mencapai Rp12.329.947 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp1.969.782 juta atau sebesar 19,01% dari 2016 yang mencapai Rp10.360.165 juta. Peningkatan Giro pada Bank Lain khususnya berasal dari Giro pada Bank Lain mata uang rupiah kepada pihak ketiga sebesar Rp1.125.789 juta.

Tabel Giro pada Bank Lain

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Rupiah				
Pihak Berelasi	26.664	25.690	974	3,79%
Pihak Ketiga	1.608.469	482.680	1.125.789	233,24%
Jumlah Rupiah	1.635.133	508.370	1.126.763	221,64%
Mata Uang Asing				
Pihak Berelasi	869	171	698	408,19%
Pihak Ketiga	10.697.387	9.854.673	842.714	8,55%
Jumlah Mata Uang Asing	10.698.256	9.854.844	843.412	8,56%
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(3.442)	(3.049)	393	12,89%
Jumlah Giro pada Bank Lain	12.329.947	10.360.165	1.969.782	19,01%

Penempatan Pada Bank Indonesia dan Bank Lain

Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain di Bank Mandiri mencapai Rp74.600.803 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp983.876 juta atau sebesar 1,34% dari 2016 yang mencapai Rp73.616.927 juta. Peningkatan Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain khususnya berasal dari Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain mata uang asing kepada pihak berelasi sebesar Rp1.872.651 juta.

Tabel Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Rupiah				
Pihak Berelasi	751.020	1.197.075	(446.055)	(37,26%)
Pihak Ketiga	29.057.647	36.960.410	(7.902.763)	(21,38%)
Jumlah Rupiah	29.808.667	38.157.485	(8.348.818)	(21,88%)
Mata Uang Asing				
Pihak Berelasi	2.401.147	528.496	1.872.651	354,34%
Pihak Ketiga	42.440.702	35.014.254	7.426.448	21,21%
Jumlah Mata Uang Asing	44.841.849	35.542.750	9.299.099	26,16%
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(49.713)	(83.308)	(33.595)	(40,33%)
Jumlah Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain	74.600.803	73.616.927	983.876	1,34%

Efek-Efek

Efek-Efek di Bank Mandiri mencapai Rp59.609.972 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp3.058.329 juta atau sebesar 5,41% dari 2016 yang mencapai Rp56.551.643 juta. Peningkatan efek-efek khususnya berasal dari efek-efek kepada pihak berelasi sebesar Rp2.203.915 juta.

Tabel Efek-Efek

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	20.775.463	18.571.548	2.203.915	11,87%
Pihak Ketiga	38.756.238	38.250.931	505.307	1,32%
Dikurangi: Diskonto/Premium Yang Belum Diamortisasi, Kerugian/ Keuntungan - Bersih Yang Belum Direalisasi Dari Penurunan Nilai Wajar Dan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	78.271	(270.836)	349.107	128,90%
Jumlah Efek – Bersih	59.609.972	56.551.643	3.058.329	5,41%

Obligasi Pemerintah

Obligasi pemerintah di Bank Mandiri mencapai Rp103.411.188 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp4.477.910 juta atau sebesar 4,53% dari 2016 yang mencapai Rp98.933.278 juta. Peningkatan Obligasi Pemerintah khususnya berasal dari Obligasi Pemerintah yang diukur pada biaya perolehan sebesar Rp3.235.675 juta.

Tabel Kepemilikan Obligasi Pemerintah

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Obligasi Pemerintah				
Diukur pada Nilai Wajar melalui Laba Rugi	2.183.356	1.191.310	992.046	83,27%
Tersedia untuk Dijual*)	89.073.724	80.334.549	8.739.175	10,88%
Dimiliki hingga Jatuh Tempo	2.585.950	11.142.896	(8.556.946)	(76,79%)
Diukur pada Biaya Perolehan**)	8.262.937	5.027.262	3.235.675	64,36%
Investasi pada Unit-Link***)				
Diukur pada Nilai Wajar melalui Laba Rugi	1.305.221	1.237.261	67.960	5,49%
Jumlah Obligasi Pemerintah	103.411.188	98.933.278	4.477.910	4,53%

*) Termasuk sukuk, *project based* sukuk dan sukuk ritel yang diklasifikasikan sebagai diukur pada nilai wajar melalui penghasilan komprehensif lain.

**) Obligasi Pemerintah yang dimiliki Entitas Anak

***) Investasi pada unit-link adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak Unit-Link Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan

Tagihan lainnya – transaksi perdagangan di Bank Mandiri mencapai Rp24.090.128 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp9.922.857 juta atau sebesar 70,04% dari 2016 yang mencapai Rp14.167.271 juta. Peningkatan tagihan lainnya – transaksi perdagangan khususnya berasal dari tagihan lainnya – transaksi perdagangan kepada pihak ketiga sebesar Rp4.932.072 juta.

Tabel Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	10.517.587	5.934.300	4.583.287	77,23%
Pihak Ketiga	14.921.890	9.989.818	4.932.072	49,37%
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(1.349.349)	(1.756.847)	(407.498)	(23,19%)
Jumlah Tagihan Lainnya	24.090.128	14.167.271	9.922.857	70,04%

Tagihan atas Efek-Efek Yang Dibeli Dengan Janji Dijual Kembali

Tagihan atas Efek-Efek Yang Dibeli Dengan Janji Dijual Kembali di Bank Mandiri mencapai Rp2.629.315 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp2.425.173 juta atau sebesar 47,98% dari 2016 yang mencapai Rp5.054.488 juta. Penurunan tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali khususnya berasal dari tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali kepada pihak ketiga sebesar Rp2.425.173 juta.

Tabel Tagihan atas Efek-Efek Yang Dibeli Dengan Janji Dijual Kembali

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak ketiga	2.629.315	5.054.488	(2.425.173)	(47,98%)

Tagihan Derivatif

Tagihan derivatif di Bank Mandiri mencapai Rp446.459 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp207.199 juta atau sebesar 86,60% dari 2016 yang mencapai Rp239.260 juta. Peningkatan tagihan derivatif khususnya berasal dari tagihan derivatif kepada pihak ketiga sebesar Rp187.035 juta.

Tabel Tagihan Derivatif

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	23.824	3.660	20.164	550,93%
Pihak Ketiga	422.635	235.600	187.035	79,39%
Jumlah Tagihan Derivatif	446.459	239.260	207.199	86,60%

Kredit yang Diberikan dan Piutang/Pembiayaan Syariah

Kredit Yang Diberikan dan Piutang/Pembiayaan Syariah di Bank Mandiri mencapai Rp678.292.520 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp61.586.327 juta atau sebesar 9,99% dari 2016 yang mencapai Rp616.706.193 juta. Peningkatan kredit yang diberikan dan piutang/pembiayaan syariah khususnya berasal dari kredit yang diberikan dan piutang/pembiayaan syariah mata uang rupiah kepada pihak ketiga sebesar Rp33.922.725 juta.

Tabel Kredit yang Diberikan dan Piutang/Pembiayaan Syariah

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Rupiah				
Pihak Berelasi	90.072.204	78.579.405	11.492.799	14,63%
Pihak Ketiga	512.095.941	478.173.216	33.922.725	7,09%
Mata Uang Asing				
Pihak Berelasi	23.539.208	21.622.078	1.917.130	8,87%
Pihak Ketiga	86.330.512	70.948.254	15.382.258	21,68%
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(33.745.345)	(32.616.760)	1.128.585	3,46%
Jumlah Kredit Yang Diberikan	678.292.520	616.706.193	61.586.327	9,99%

Piutang Pembiayaan Konsumen

Piutang Pembiayaan Konsumen di Bank Mandiri mencapai Rp14.782.332 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp3.250.494 juta atau sebesar 28,19% dari 2016 yang mencapai Rp11.531.838 juta. Peningkatan piutang pembiayaan konsumen khususnya berasal dari piutang pembiayaan konsumen kepada pihak ketiga sebesar Rp3.292.578 juta.

Tabel Piutang Pembiayaan Konsumen

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	7.957	10.532	(2.575)	(24,45%)
Pihak Ketiga	15.137.262	11.844.684	3.292.578	27,80%
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(362.887)	(323.378)	39.509	12,22%
Jumlah Piutang Pembiayaan Konsumen	14.782.332	11.531.838	3.250.494	28,19%

Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan

Investasi Bersih Dalam Sewa Pembiayaan di Bank Mandiri mencapai Rp2.356.890 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp1.526.945 juta atau sebesar 183,98% dari 2016 yang mencapai Rp829.945 juta. Peningkatan investasi bersih dalam sewa pembiayaan khususnya berasal dari investasi bersih dalam sewa pembiayaan kepada pihak ketiga sebesar Rp1.530.146 juta.

Tabel Investasi Bersih Dalam Sewa Pembiayaan

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Ketiga	2.364.629	834.483	1.530.146	183,36%
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(7.739)	(4.538)	3.201	70,54%
Jumlah Investasi Bersih Dalam Sewa Pembiayaan	2.356.890	829.945	1.526.945	183,98%

Tagihan Akseptasi

Tagihan Akseptasi di Bank Mandiri mencapai Rp12.290.260 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp2.257.943 juta atau sebesar 15,52% dari 2016 yang mencapai Rp14.548.203 juta. Penurunan tagihan akseptasi khususnya berasal dari tagihan akseptasi mata uang rupiah kepada debitur sebesar Rp1.527.930 juta.

Tabel Tagihan Akseptasi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Rupiah				
Tagihan Kepada Bank Lain	381.325	347.059	34.266	9,87%
Tagihan Kepada Debitur	6.175.976	7.703.906	(1.527.930)	(19,83%)
Mata Uang Asing				
Tagihan Kepada Bank Lain	204.377	413.370	(208.993)	(50,56%)
Tagihan Kepada Debitur	5.782.816	6.324.909	(542.093)	(8,57%)
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(254.234)	(241.041)	13.193	5,47%
Jumlah Tagihan Akseptasi	12.290.260	14.548.203	(2.257.943)	(15,52%)

Penyertaan Saham

Penyertaan Saham di Bank Mandiri mencapai Rp333.312 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp88.176 juta atau sebesar 35,97% dari 2016 yang mencapai Rp245.136 juta. Peningkatan penyertaan saham khususnya berasal dari penyertaan saham kepada pihak ketiga sebesar Rp52.048 juta.

Tabel Penyertaan Saham

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	89.110	50.331	38.779	77,05%
Pihak Ketiga	257.126	205.078	52.048	25,38%
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(12.924)	(10.273)	2.651	25,81%
Jumlah Penyertaan Saham	333.312	245.136	88.176	35,97%

Biaya Dibayar Dimuka

Biaya Dibayar Dimuka di Bank Mandiri mencapai Rp2.784.234 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp33.153 juta atau sebesar 1,21% dari 2016 yang mencapai Rp2.751.081 juta. Peningkatan biaya dibayar dimuka khususnya berasal dari sewa dibayar dimuka terutama merupakan sewa atas bangunan yang digunakan sebagai kantor cabang Grup dan rumah dinas di seluruh Indonesia sebesar Rp96.722 juta.

Tabel Biaya Dibayar Dimuka

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Sewa Dibayar Dimuka	1.616.410	1.519.688	96.722	6,36%
Biaya Pemeliharaan Gedung	611.027	679.240	(68.213)	(10,04%)
Lain-Lain	556.797	552.153	4.644	0,84%
Jumlah Biaya Dibayar Dimuka	2.784.234	2.751.081	33.153	1,21%

Pajak Dibayar Dimuka

Pajak Dibayar Dimuka di Bank Mandiri mencapai Rp2.688.049 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp75.342 juta atau sebesar 2,88% dari 2016 yang mencapai Rp2.612.707 juta. Peningkatan pajak dibayar dimuka khususnya berasal dari pajak dibayar dimuka yang dimiliki oleh entitas anak sebesar Rp92.925 juta.

Tabel Pajak Dibayar Dimuka

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Bank Mandiri	2.403.973	2.421.556	(17.583)	(0,73%)
Entitas Anak	284.076	191.151	92.925	48,61%
Jumlah Pajak Dibayar Dimuka	2.688.049	2.612.707	75.342	2,88%

Aset Tetap

Aset tetap di Bank Mandiri mencapai Rp36.618.753 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp955.463 juta atau sebesar 2,68 % dari 2016 yang mencapai Rp35.663.290 juta. Peningkatan aset tetap khususnya berasal dari aset tetap pemilikan langsung berupa tanah sebesar Rp695.560 juta.

Tabel Aset Tetap

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pemilikan Langsung				
Tanah	29.518.735	28.823.175	695.560	2,41%
Bangunan	3.125.547	2.824.707	300.840	10,65%
Perlengkapan, Peralatan Kantor Dan Komputer	2.464.423	2.566.497	(102.074)	(3,98%)
Kendaraan Bermotor	66.228	71.029	(4.801)	(6,76%)
Aset Dalam Penyelesaian	1.435.335	1.368.772	66.563	4,86%
Aset Sewa	8.485	9.110	(625)	(6,86%)
Jumlah Aset Tetap	36.618.753	35.663.290	955.463	2,68%

Aset Tidak Berwujud

Aset tidak berwujud di Bank Mandiri mencapai Rp2.401.467 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp445.971 juta atau sebesar 22,81% dari 2016 yang mencapai Rp1.955.496 juta. Peningkatan aset tidak berwujud khususnya berasal dari aset tidak berwujud berupa perangkat lunak sebesar Rp445.971 juta.

Tabel Aset Tidak Berwujud

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Perangkat Lunak	1.978.352	1.532.381	445.971	29,10%
Goodwill	423.115	423.115	-	0,00%
Jumlah Aset Tidak Berwujud	2.401.467	1.955.496	445.971	22,81%

Aset Lain-Lain

Aset lain-lain di Bank Mandiri mencapai Rp15.014.218 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp3.456.980 juta atau sebesar 29,91% dari 2016 yang mencapai Rp11.557.238 juta. Peningkatan aset lain-lain khususnya berasal dari aset lain-lain mata uang rupiah sebesar Rp2.960.402 juta.

Tabel Aset Aset Lain-Lain

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Rupiah	12.978.488	10.018.086	2.960.402	29,55%
Mata Uang Asing	2.653.520	2.053.598	599.922	29,21%
Dikurangi: Penyisihan	(617.790)	(514.446)	103.344	20,09%
Jumlah Aset Lain-Lain	15.014.218	11.557.238	3.456.980	29,91%

Aset Pajak Tangguhan

Aset pajak tangguhan di Bank Mandiri mencapai Rp5.564.319 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp425.782 juta atau sebesar 7,11% dari 2016 yang mencapai Rp5.990.101 juta. Penurunan aset pajak tangguhan khususnya berasal dari aset pajak tangguhan bersih Bank Mandiri saja sebesar Rp465.863 juta.

Tabel Aset Pajak Tangguhan

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Aset Pajak Tangguhan Bersih - Bank Mandiri Saja	4.969.726	5.435.589	(465.863)	(8,57%)
Aset Pajak Tangguhan - Entitas Anak	594.593	554.512	40.081	7,23%
Jumlah Aset Pajak Tangguhan Konsolidasian - Bersih	5.564.319	5.990.101	(425.782)	(7,11%)

Liabilitas

Liabilitas di Bank Mandiri mencapai Rp888.026.817 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp63.466.919 juta atau sebesar 7,70% dari 2016 yang mencapai Rp824.559.898 juta. Peningkatan liabilitas terutama berasal dari simpanan nasabah sebesar Rp47.523.752 juta.

Tabel Liabilitas

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Liabilitas Segera	2.838.567	1.569.911	1.268.656	80,81%
Simpanan Nasabah	749.583.982	702.060.230	47.523.752	6,77%
Simpanan dari Bank Lain	8.349.507	9.339.196	(989.689)	(10,60%)
Liabilitas Kepada Pemegang Polis <i>Unit-Link</i>	23.254.035	19.602.950	3.651.085	18,63%
Liabilitas atas Efek-Efek Yang Dijual Dengan Janji Dibeli Kembali	3.592.883	3.353.042	239.841	7,15%
Liabilitas Derivatif	276.243	502.469	(226.226)	(45,02%)
Liabilitas Akseptasi	12.544.494	14.789.244	(2.244.750)	(15,18%)
Efek-Efek Yang Diterbitkan	16.843.595	9.025.994	7.817.601	86,61%

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontijensi	381.771	207.401	174.370	84,07%
Beban Yang Masih Harus Dibayar	4.307.193	3.743.496	563.697	15,06%
Utang Pajak	1.009.832	1.258.792	(248.960)	(19,78%)
Liabilitas Imbalan Kerja	8.277.388	6.763.068	1.514.320	22,39%
Provisi	375.770	435.880	(60.110)	(13,79%)
Liabilitas Lain-Lain	20.496.377	15.810.036	4.686.341	29,64%
Pinjaman Yang Diterima	35.703.679	35.882.757	(179.078)	(0,50%)
Pinjaman Subordinasi	191.501	215.432	(23.931)	(11,11%)
JUMLAH LIABILITAS	888.026.817	824.559.898	63.466.919	7,70%

Liabilitas Segera

Liabilitas segera di Bank Mandiri mencapai Rp2.838.567 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp1.268.656 juta atau sebesar 80,81% dari 2016 yang mencapai Rp1.569.911 juta. Peningkatan liabilitas segera terutama berasal dari liabilitas terkait kartu prabayar sebesar Rp916.984 juta.

Tabel Liabilitas Segera

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Liabilitas Segera	2.838.567	1.569.911	1.268.656	80,81%

Simpanan Nasabah

Simpanan nasabah di Bank Mandiri mencapai Rp749.583.982 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp47.523.752 juta atau sebesar 6,77% dari 2016 yang mencapai Rp702.060.230 juta. Peningkatan simpanan nasabah khususnya berasal dari tabungan/tabungan wadiah sebesar Rp31.542.084 juta.

Tabel Simpanan Nasabah

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Giro/Giro Wadiah	202.864.860	186.983.328	15.881.532	8,49%
Tabungan/Tabungan Wadiah	308.711.908	277.169.824	31.542.084	11,38%
Deposito Berjangka	238.007.214	237.907.078	100.136	0,04%
Jumlah Simpanan Nasabah	749.583.982	702.060.230	47.523.752	6,77%

Simpanan dari Bank Lain

Simpanan dari Bank Lain di Bank Mandiri mencapai Rp8.349.507 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp989.689 juta atau sebesar 10,60% dari 2016 yang mencapai Rp9.339.196 juta. Penurunan simpanan dari bank lain khususnya berasal dari simpanan berupa deposito berjangka sebesar Rp654.017 juta.

Tabel Simpanan dari Bank Lain

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Giro/Giro Wadiah dan Tabungan	4.238.390	4.300.765	(62.375)	(1,45%)
Inter-Bank Call Money	1.007.655	1.280.952	(273.297)	(21,34%)
Deposito Berjangka	3.103.462	3.757.479	(654.017)	(17,41%)
Jumlah Simpanan Dari Bank Lain	8.349.507	9.339.196	(989.689)	(10,60%)

Liabilitas Kepada Pemegang Polis Unit-Link

Liabilitas Kepada Pemegang Polis *Unit-Link* di Bank Mandiri mencapai Rp23.254.035 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp3.651.085 juta atau sebesar 18,63% dari 2016 yang mencapai Rp19.602.950 juta. Peningkatan liabilitas kepada pemegang polis *unit-link* khususnya berasal dari liabilitas kepada pemegang polis *unit-link* non-syariah sebesar Rp3.554.770 juta.

Tabel Liabilitas Kepada Pemegang Polis Unit-Link

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Non-Syariah	22.105.476	18.550.706	3.554.770	19,16%
Syariah	1.148.559	1.052.244	96.315	9,15%
Jumlah Liabilitas Kepada Pemegang Polis Unit-Link	23.254.035	19.602.950	3.651.085	18,63%

Liabilitas atas Efek-Efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali

Liabilitas atas Efek-Efek Yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali di Bank Mandiri mencapai Rp3.592.883 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp239.841 juta atau sebesar 7,15% dari 2016 yang mencapai Rp3.353.042 juta. Peningkatan liabilitas atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali khususnya berasal dari liabilitas atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali kepada pihak ketiga sebesar Rp469.865 juta.

Tabel Liabilitas atas Efek-Efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	-	230.024	(230.024)	(100,00%)
Pihak Ketiga	3.592.883	3.123.018	469.865	15,05%
Jumlah Liabilitas Atas Efek-Efek Yang Dijual Dengan Janji Dibeli Kembali	3.592.883	3.353.042	239.841	7,15%

Liabilitas Derivatif

Liabilitas derivatif di Bank Mandiri mencapai Rp276.243 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp226.226 juta atau sebesar 45,02% dari 2016 yang mencapai Rp502.469 juta. Penurunan liabilitas derivatif khususnya berasal dari liabilitas derivatif kepada pihak ketiga sebesar Rp232.750 juta.

Tabel Liabilitas Derivatif

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	16.582	10.058	6.524	64,86%
Pihak Ketiga	259.661	492.411	(232.750)	(47,27%)
Jumlah Liabilitas Derivatif	276.243	502.469	(226.226)	(45,02%)

Liabilitas Akseptasi

Liabilitas akseptasi di Bank Mandiri mencapai Rp12.544.494 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp2.244.750 juta atau sebesar 15,18% dari 2016 yang mencapai Rp14.789.244 juta. Penurunan liabilitas akseptasi khususnya berasal dari liabilitas akseptasi kepada pihak berelasi sebesar Rp1.878.814 juta.

Tabel Liabilitas Akseptasi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	602.894	2.481.708	(1.878.814)	(75,71%)
Pihak Ketiga	11.941.600	12.307.536	(365.936)	(2,97%)
Jumlah Liabilitas Akseptasi	12.544.494	14.789.244	(2.244.750)	(15,18%)

Efek-Efek Yang Diterbitkan

Efek-Efek Yang Diterbitkan di Bank Mandiri mencapai Rp16.843.595 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp7.817.601 juta atau sebesar 86,61% dari 2016 yang mencapai Rp9.025.994 juta. Peningkatan efek-efek yang diterbitkan khususnya berasal dari efek-efek yang diterbitkan kepada pihak berelasi sebesar Rp4.884.200 juta.

Tabel Efek-Efek Yang Diterbitkan

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi	8.546.200	3.662.000	4.884.200	133,38%
Pihak Ketiga	8.341.088	5.398.035	2.943.053	54,52%
Dikurangi: Biaya Penerbitan Yang Belum Diamortisasi	(43.693)	(34.041)	9.652	28,35%
Jumlah Efek-Efek Yang Diterbitkan	16.843.595	9.025.994	7.817.601	86,61%

Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontijensi

Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontijensi di Bank Mandiri mencapai Rp381.771 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp174.370 juta atau sebesar 84,07% dari 2016 yang mencapai Rp207.401 juta. Peningkatan estimasi kerugian atas komitmen dan kontijensi khususnya berasal dari pembentukan penyisihan pada tahun 2017 sebesar Rp173.402 juta sedangkan pada tahun 2016 terjadi pembalikan penyisihan sebesar Rp181.459 juta.

Tabel Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontijensi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Saldo Awal Tahun	207.401	395.610	(188.209)	(47,57%)
(Pembalikan)/Penyisihan Selama Tahun Berjalan	173.402	(181.459)	354.861	195,56%
Lain-Lain*	968	(6.750)	7.718	114,34%
Saldo Akhir Tahun	381.771	207.401	174.370	84,07%

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing

Beban yang Masih Harus Dibayar

Beban Yang Masih Harus Dibayar di Bank Mandiri mencapai Rp4.307.193 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp563.697 juta atau sebesar 15,06% dari 2016 yang mencapai Rp3.743.496 juta. Peningkatan beban yang masih harus dibayar khususnya berasal dari pengadaan aset tetap dan perangkat lunak sebesar Rp199.035 juta dan beban bunga sebesar Rp184.375 juta.

Tabel Beban Yang Masih Harus Dibayar

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Beban bunga	1.419.253	1.234.878	184.375	14,93%
Pengadaan Aset Tetap Dan Perangkat Lunak	1.267.246	1.068.211	199.035	18,63%
Jasa Tenaga Kerja Pihak Ketiga	359.249	343.986	15.263	4,44%
Promosi	295.548	216.029	79.519	36,81%
Beban Pakaian Dinas, Rekreasi dan Lainnya	60.842	71.043	(10.201)	(14,36%)
Beban jasa profesional	50.984	42.484	8.500	20,01%
Lain-Lain	854.071	766.865	87.206	11,37%
Jumlah Beban Yang Masih Harus Dibayar	4.307.193	3.743.496	563.697	15,06%

Utang Pajak

Utang pajak di Bank Mandiri mencapai Rp1.009.832 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp248.960 juta atau sebesar 19,78% dari 2016 yang mencapai Rp1.258.792 juta. Penurunan utang pajak khususnya berasal dari utang pajak kini sebesar Rp359.647 juta.

Tabel Utang Pajak

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Utang Pajak Kini	301.300	660.947	(359.647)	(54,41%)
Utang Pajak Lainnya	708.532	597.845	110.687	18,51%
Jumlah Utang Pajak	1.009.832	1.258.792	(248.960)	(19,78%)

Liabilitas Imbalan Kerja

Liabilitas Imbalan kerja di Bank Mandiri mencapai Rp8.277.388 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp1.514.320 juta atau sebesar 22,39% dari 2016 yang mencapai Rp6.763.068 juta. Peningkatan liabilitas imbalan kerja khususnya berasal dari penyisihan biaya uang penghargaan pegawai sebesar Rp1.087.097 juta.

Tabel Liabilitas Imbalan Kerja

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Penyisihan Biaya Uang Penghargaan Pegawai	4.030.761	2.943.664	1.087.097	36,93%
Cadangan Atas Bonus, Insentif, Cuti Dan THR	4.246.627	3.819.404	427.223	11,19%
Jumlah Liabilitas Imbalan Kerja	8.277.388	6.763.068	1.514.320	22,39%

Provisi

Provisi di Bank Mandiri mencapai Rp375.770 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp60.110 juta atau sebesar 13,79% dari 2016 yang mencapai Rp435.880 juta. Penurunan provisi terutama berasal dari penurunan provisi atas estimasi kerugian kontinjensi legal sebesar Rp78.102 juta.

Tabel Provisi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Provisi	375.770	35.880	(60.110)	(13,79%)

Liabilitas Lain-Lain

Liabilitas lain-lain di Bank Mandiri mencapai Rp20.496.377 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp4.686.341 juta atau sebesar 29,64% dari 2016 yang mencapai Rp15.810.036 juta. Peningkatan liabilitas lain-lain terutama berasal dari liabilitas lain-lain mata uang rupiah terkait utang transaksi nasabah sebesar Rp935.140, liabilitas kepada pemegang polis sebesar Rp911.313 dan liabilitas terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit sebesar Rp821.177.

Tabel Liabilitas Lain-Lain

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Liabilitas Lain-Lain	20.496.377	15.810.036	4.686.341	29,64%

Pinjaman yang Diterima

Pinjaman Yang Diterima di Bank Mandiri mencapai Rp35.703.679 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp179.078 juta atau sebesar 0,50% dari 2016 yang mencapai Rp35.882.757 juta. Penurunan pinjaman yang diterima khususnya berasal dari pinjaman yang diterima pihak ketiga sebesar Rp179.078 juta.

Tabel Pinjaman Yang Diterima

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Ketiga	35.703.679	35.882.757	(179.078)	(0,50%)
Jumlah Pinjaman Yang Diterima	35.703.679	35.882.757	(179.078)	(0,50%)

Pinjaman Subordinasi

Pinjaman subordinasi di Bank Mandiri mencapai Rp191.501 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp23.931 juta atau sebesar 11,11% dari 2016 yang mencapai Rp215.432 juta. Penurunan pinjaman subordinasi khususnya berasal dari pinjaman subordinasi pihak ketiga sebesar Rp23.931 juta.

Tabel Pinjaman Subordinasi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Ketiga	191.501	215.432	(23.931)	(11,11%)
Jumlah Pinjaman Subordinasi	191.501	215.432	(23.931)	(11,11%)

Dana Syirkah Temporer

Dana Syirkah Temporer di Bank Mandiri mencapai Rp66.667.898 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp5.891.510 juta atau sebesar 9,69% dari 2016 yang mencapai Rp60.776.388 juta. Peningkatan dana syirkah temporer khususnya berasal dari dana syirkah temporer berupa simpanan nasabah sebesar Rp5.782.135 juta.

Tabel Dana Syirkah Temporer

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Simpanan Nasabah	66.222.609	60.440.474	5.782.135	9,57%
Simpanan dari Bank Lain	445.289	335.914	109.375	32,56%
JUMLAH DANA SYIRKAH TEMPORER	66.667.898	60.776.388	5.891.510	9,69%

Simpanan Nasabah

Simpanan Nasabah di Bank Mandiri mencapai Rp66.222.609 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp5.782.135 juta atau sebesar 9,57% dari 2016 yang mencapai Rp60.440.474 juta. Peningkatan simpanan nasabah khususnya berasal dari simpanan nasabah pihak ketiga untuk tabungan - investasi terikat dan investasi tidak terikat - mudharabah sebesar Rp3.036.209 juta dan deposito mudharabah - investasi tidak terikat sebesar Rp2.229.858 juta.

Tabel Simpanan Nasabah

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pihak Berelasi				
Tabungan - Investasi Terikat Dan Tabungan Mudharabah - Investasi Tidak Terikat	34.784	28.047	6.737	24,02%
Deposito Mudharabah - Investasi Tidak Terikat	939.315	886.344	52.971	5,98%
Pihak Ketiga				
Giro - Investasi Terikat Dan Giro Mudharabah Musytarakah - Musytarakah	525.285	68.925	456.360	662,11%
Tabungan - Investasi Terikat Dan Investasi Tidak Terikat - Mudharabah	28.165.952	25.129.743	3.036.209	12,08%
Deposito Mudharabah - Investasi Tidak Terikat	36.557.273	34.327.415	2.229.858	6,50%
Jumlah Simpanan Nasabah	66.222.609	60.440.474	5.782.135	9,57%

Simpanan dari Bank Lain

Simpanan dari Bank Lain di Bank Mandiri mencapai Rp445.289 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp109.375 juta atau sebesar 32,56% dari 2016 yang mencapai Rp335.914 juta. Peningkatan simpanan dari bank lain khususnya berasal dari tabungan mudharabah - investasi tidak terikat sebesar Rp58.249 juta.

Tabel Simpanan dari Bank Lain

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Tabungan Mudharabah - Investasi Tidak Terikat	316.574	258.325	58.249	22,55%
Deposito Mudharabah - Investasi Tidak Terikat	128.715	77.589	51.126	65,89%
Jumlah Simpanan Dari Bank Lain	445.289	335.914	109.375	32,56%

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Ekuitas

Ekuitas di Bank Mandiri mencapai Rp170.006.132 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp16.636.409 juta atau sebesar 10,85% dari 2016 yang mencapai Rp153.369.723 juta. Peningkatan ekuitas khususnya berasal dari saldo laba sebesar Rp14.426.729 juta.

Tabel Ekuitas

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Modal Saham	11.666.667	11.666.667	-	0,00%
Tambahan Modal Disetor/Agio Saham	17.316.192	17.316.192	-	0,00%
Selisih Kurs Karena Penjabaran Laporan Keuangan Dalam Mata Uang Asing	168.412	202.363	(33.951)	(16,78%)
Keuntungan/(kerugian) Bersih Yang Belum Direalisasikan dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek dan Obligasi Pemerintah Yang Tersedia Untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	1.117.864	(759.364)	1.877.228	247,21%
Bagian Efektif Lindung Nilai Arus Kas	(6.436)	-	(6.436)	(100,00%)
Selisih Bersih Revaluasi Aset Tetap	25.666.631	25.140.523	526.108	2,09%
(Kerugian)/Keuntungan Bersih Aktuarial Program Imbalan Pasti Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	(462.008)	49.515	(511.523)	(1.033,07%)
Selisih Transaksi dengan Pihak Non Pengendali	(106.001)	(92.751)	13.250	14,29%
Saldo Laba	111.357.522	96.930.793	14.426.729	14,88%
Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak Yang Dikonsolidasi	3.287.289	2.915.785	371.504	12,74%
JUMLAH EKUITAS	170.006.132	153.369.723	16.636.409	10,85%

Modal Saham

Modal saham di Bank Mandiri mencapai Rp11.666.667 juta di 2017. Pencapaian tersebut tidak mengalami peningkatan maupun penurunan dari 2016 yang mencapai Rp11.666.667.

tersedia untuk dijual setelah dikurangi pajak tangguhan di Bank Mandiri mencapai Rp1.117.864 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp1.877.228 juta atau sebesar 247,21% dari 2016 yang mencapai (Rp759.364) juta.

Tambahan Modal Disetor/Agio Saham

Tambahan modal disetor/agio saham di Bank Mandiri mencapai Rp17.316.192 juta di 2017. Pencapaian tersebut tidak mengalami peningkatan maupun penurunan dari 2016 yang mencapai Rp17.316.192.

Bagian Efektif Lindung Nilai Arus Kas

Bagian efektif lindung nilai arus kas di Bank Mandiri mencapai (Rp6.436) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp6.436 juta atau sebesar 100% dari 2016 sebesar Nihil.

Selisih Kurs Karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing

Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing di Bank Mandiri mencapai Rp168.412 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp33.951 juta atau sebesar 16,78% dari 2016 yang mencapai Rp202.363.

Selisih Bersih Revaluasi Aset Tetap

Selisih bersih revaluasi aset tetap di Bank Mandiri mencapai Rp25.666.631 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp526.108 juta atau sebesar 2,09% dari 2016 yang mencapai Rp25.140.523 juta.

Keuntungan/(Kerugian) Bersih yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah Yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan

Keuntungan/(Kerugian) bersih yang belum direalisasi dari kenaikan/(penurunan) nilai wajar efek-efek dan obligasi pemerintah yang

(Kerugian)/Keuntungan Bersih Aktuarial Program Imbalan Pasti Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan

Keuntungan/(Kerugian) bersih aktuarial program imbalan pasti setelah dikurangi pajak tangguhan di Bank Mandiri mencapai (Rp462.008) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp511.523 juta atau sebesar 1.033,07% dari 2016 yang mencapai Rp 49.515 juta.

Selisih Transaksi dengan Pihak Non Pengendali

Selisih transaksi dengan pihak non pengendali di Bank Mandiri mencapai (Rp106.001) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp13.250 juta atau sebesar 14,29% dari 2016 yang mencapai (Rp92.751) juta.

Saldo Laba

Saldo laba di Bank Mandiri mencapai Rp111.357.522 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp14.426.729 juta atau sebesar 14,88% dari 2016 yang mencapai Rp96.930.793.

Kepentingan Non Pengendali Atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi

Kepentingan non pengendali atas aset bersih entitas anak yang dikonsolidasi di Bank Mandiri mencapai Rp3.287.289 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp371.504 juta atau sebesar 12,74% dari 2016 yang mencapai Rp2.915.785 juta.

Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian

Bank Mandiri selama tahun 2017 berhasil membukukan Laba Bersih konsolidasian mencapai Rp20.639.683 juta mengalami peningkatan sebesar 49,49% dari tahun 2016 yang mencapai Rp13.806.565 juta.

Tabel Ringkasan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian Tahun 2016-2017

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL				
Pendapatan Bunga dan Pendapatan Syariah	79.501.530	76.709.888	2.791.642	3,64%
Beban Bunga dan Beban Syariah	(27.174.371)	(24.884.519)	2.289.852	9,20%
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	52.327.159	51.825.369	501.790	0,97%
Pendapatan Premi – Bersih	2.465.075	2.652.431	(187.356)	(7,06%)
Pendapatan Bunga, Syariah dan Premi - Bersih	54.792.234	54.477.800	314.434	0,58%
Pendapatan Operasional Lainnya	22.281.641	19.286.425	2.995.216	15,53%
Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(15.646.385)	(24.943.938)	(9.297.553)	(37,27%)
(Pembentukan)/pembalikan Penyisihan Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontinjensi	(173.402)	181.459	(354.861)	(195,56%)
(Pembentukan)/pembalikan Penyisihan Lainnya	(132.050)	117.637	(249.687)	(212,25%)
Keuntungan Yang Belum Direalisasi dari Kenaikan Nilai Wajar Efek-Efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	167.892	15.638	152.254	973,62%
Keuntungan dari Penjualan Efek-Efek dan Obligasi Pemerintah	893.570	745.904	147.666	19,80%
Beban Operasional Lainnya	(35.013.749)	(31.268.198)	3.745.551	11,98%
LABA OPERASIONAL	27.169.751	18.612.727	8.557.024	45,97%
Beban Bukan Operasional - Bersih	(12.888)	(39.762)	26.874	67,59%
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK DAN KEPENTINGAN NON PENGENDALI	27.156.863	18.572.965	8.583.898	46,22%
Beban Pajak - Bersih	(5.713.821)	(3.922.802)	1.791.019	45,66%
LABA TAHUN BERJALAN	21.443.042	14.650.163	6.792.879	46,37%
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN				
Pos-Pos Yang Tidak Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	9.678	24.909.438	(24.899.760)	(99,96%)
Pos-Pos Yang Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	1.868.315	785.447	1.082.868	137,87%
Penghasilan Komprehensif Lain Tahun Berjalan - Setelah Pajak Penghasilan	1.877.993	25.694.885	(23.816.892)	(92,69%)
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	23.321.035	40.345.048	(17.024.013)	(42,20%)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Laba Tahun Berjalan Yang Diatribusikan	21.443.042	14.650.163	6.792.879	46,37%
Pemilik Entitas Induk	20.639.683	13.806.565	6.833.118	49,49%
Kepentingan Non Pengendali	803.359	843.598	(40.239)	(4,77%)
Total Penghasilan Komprehensif Tahun Berjalan Yang Diatribusikan	23.321.035	40.345.048	(17.024.013)	(42,20%)
Pemilik Entitas Induk	22.491.109	39.484.138	(16.993.029)	(43,04%)
Kepentingan Non Pengendali	829.926	860.910	(30.984)	(3,60%)
LABA PER SAHAM (dalam Rupiah penuh)	442,28	295,85 ^{*)}	146,43	49,49%

*) Disajikan kembali

Pendapatan Bunga dan Syariah - Bersih

Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih di Bank Mandiri mencapai Rp52.327.159 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp501.790 juta atau sebesar 0,97% dari 2016 yang mencapai Rp51.825.369 juta. Peningkatan pendapatan bunga dan syariah - bersih khususnya berasal dari pendapatan syariah sebesar Rp665.059 juta.

Tabel Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pendapatan Bunga	73.271.984	71.145.401	2.126.583	2,99%
Pendapatan Syariah	6.229.546	5.564.487	665.059	11,95%
Jumlah Pendapatan Bunga dan Pendapatan Syariah	79.501.530	76.709.888	2.791.642	3,64%
Beban Bunga	(24.633.241)	(22.544.799)	2.088.442	9,26%
Beban Syariah	(2.541.130)	(2.339.720)	201.410	8,61%
Jumlah Beban Bunga dan Beban Syariah	(27.174.371)	(24.884.519)	2.289.852	9,20%
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	52.327.159	51.825.369	501.790	0,97%

Pendapatan Premi - Bersih

Pendapatan Premi – Bersih di bank mandiri mencapai Rp2.465.075 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp187.356 juta atau sebesar 7,06% dari 2016 yang mencapai Rp2.652.431 juta. Penurunan pendapatan premi - bersih khususnya berasal dari kenaikan beban klaim sebesar Rp1.134.802 juta yang hanya diimbangi dengan kenaikan pendapatan premi sebesar Rp947.446 juta.

Tabel Pendapatan Premi – Bersih

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pendapatan Premi	10.325.187	9.377.741	947.446	10,10%
Beban Klaim	(7.860.112)	(6.725.310)	1.134.802	16,87%
Pendapatan Premi - Bersih	2.465.075	2.652.431	(187.356)	(7,06%)

Pendapatan Operasional Lainnya

Pendapatan Operasional Lainnya di Bank Mandiri mencapai Rp22.281.641 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp2.995.216 juta atau sebesar 15,53% dari 2016 yang mencapai Rp19.286.425 juta. Peningkatan pendapatan operasional lainnya khususnya berasal dari pendapatan operasional lainnya – lain-lain sebesar Rp1.329.236 juta dan provisi dan komisi lainnya sebesar Rp1.043.132 juta.

Tabel Pendapatan Operasional Lainnya

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Provisi dan Komisi Lainnya	12.483.134	11.440.002	1.043.132	9,12%
Laba dari Selisih Kurs dan Transaksi Derivatif - Bersih	2.888.082	2.265.234	622.848	27,50%
Lain-Lain	6.910.425	5.581.189	1.329.236	23,82%
Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya	22.281.641	19.286.425	2.995.216	15,53%

Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai

Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai di Bank Mandiri mencapai (Rp15.646.385) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp9.297.553 juta atau sebesar 37,27% dari 2016 yang mencapai (Rp24.943.938) juta. Penurunan pembentukan cadangan kerugian penurunan nilai khususnya berasal dari kredit yang diberikan sebesar Rp8.818.864 juta.

Tabel Pembentukan/Pembalikan Cadangan Kerugian penurunan Nilai

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Giro pada Bank Lain	44	176	(132)	(75,00%)
Penempatan pada Bank Lain	53.290	(21.415)	74.705	348,84%
Efek-Efek	(8.420)	(24.094)	(15.674)	(65,05%)
Tagihan Lainnya-Transaksi Perdagangan	425.563	(35.085)	460.648	1.312,95%
Kredit Yang Diberikan	(15.458.493)	(24.277.357)	(8.818.864)	(36,33%)
Piutang Pembiayaan Konsumen	(640.151)	(455.025)	185.126	40,68%
Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan	(5.784)	(196)	5.588	2.851,02%
Tagihan Akseptasi	(9.783)	(130.909)	(121.126)	(92,53%)
Penyertaan Saham	(2.651)	(33)	2.618	7.933,33%
(Pembentukan)/Pembalikan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(15.646.385)	(24.943.938)	(9.297.553)	(37,27%)

(Pembentukan)/Pembalikan Penyisihan Lainnya

(Pembentukan)/Pembalikan Penyisihan Lainnya di Bank Mandiri mencapai (Rp132.050) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp249.687 juta atau sebesar 212,25% dari 2016 yang mencapai Rp117.637 juta. Peningkatan pembentukan penyisihan lainnya khususnya berasal dari penurunan pembalikan penyisihan atas estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum sebesar Rp232.291 juta.

Tabel Pembentukan/Pembalikan Penyisihan Lainnya

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Estimasi Kerugian Yang Timbul Dari Kasus <i>Fraud</i>	(58.785)	(45.796)	12.989	28,36%
Estimasi Kerugian Yang Timbul Dari Kasus Hukum	33.099	265.390	(232.291)	(87,53%)
Kerugian resiko operasional-kecurangan eksternal	(7.625)	-	(7.625)	(100,00%)
Aset Lain-Lain	(98.739)	(101.957)	(3.218)	(3,16%)
(Pembentukan)/Pembalikan Penyisihan Lainnya	(132.050)	117.637	249.687	212,25%

Keuntungan yang Belum Direalisasi dari Kenaikan Nilai Wajar Efek-Efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis pada Kontrak *Unit-Link*

Keuntungan Yang Belum Direalisasi dari Kenaikan Nilai Wajar Efek-Efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Kontrak Unit-Link di Bank Mandiri mencapai Rp167.892 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp152.254 juta atau sebesar 973,62% dari 2016 yang mencapai Rp15.638 juta. Peningkatan keuntungan yang belum direalisasi dari kenaikan nilai wajar efek-efek, obligasi pemerintah dan investasi pemegang polis pada kontrak *unit-link* khususnya berasal dari obligasi pemerintah sebesar Rp103.320 juta.

Tabel Keuntungan yang Belum Direalisasi dari Kenaikan Nilai Wajar Efek-Efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Kontrak Unit-Link Tahun

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Efek-Efek	52.439	3.505	48.934	1.396,12%
Obligasi Pemerintah	115.453	12.133	103.320	851,56%
Perubahan Nilai Wajar Investasi Pemegang Polis dan Kenaikan/ (Penurunan) Kontrak Liabilitas Kontrak <i>Unit-Link</i>				
Perubahan Nilai Wajar dari Investasi Pemegang Polis	3.311.638	1.416.023	1.895.615	133,87%
Kenaikan/(Penurunan) Liabilitas Kontrak Unit-Link	(3.311.638)	(1.416.023)	1.895.615	133,87%
Keuntungan Yang Belum Direalisasikan dari Kenaikan Nilai Wajar Efek-Efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis pada Kontrak <i>Unit-Link</i>	167.892	15.638	152.254	973,62%

Keuntungan dari Penjualan Efek-Efek dan Obligasi Pemerintah

Keuntungan dari Penjualan Efek-Efek dan Obligasi Pemerintah di Bank Mandiri mencapai Rp893.570 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp147.666 juta atau sebesar 19,80% dari 2016 yang mencapai Rp745.904 juta. Peningkatan keuntungan dari penjualan efek-efek dan obligasi pemerintah khususnya berasal dari obligasi pemerintah yang tersedia untuk dijual sebesar Rp110.056 juta.

Tabel Keuntungan dari Penjualan Efek-Efek dan Obligasi Pemerintah

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Efek-Efek				
Diukur Pada Nilai Wajar Melalui Laba Rugi	117.395	53.957	63.438	117,57%
Tersedia Untuk Dijual	35.471	35.259	212	0,60%
Obligasi Pemerintah				

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Diukur Pada Nilai Wajar Melalui Laba Rugi	33.685	59.725	(26.040)	(43,60%)
Tersedia Untuk Dijual	707.019	596.963	110.056	18,44%
Keuntungan Dari Penjualan Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah	893.570	745.904	147.666	19,80%

Beban Operasional Lainnya

Beban Operasional Lainnya di Bank Mandiri mencapai (Rp35.013.749) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp3.745.551 juta atau sebesar 11,98% dari 2016 yang mencapai (Rp31.268.198 juta). Peningkatan beban operasional lainnya khususnya berasal dari beban umum dan administrasi sebesar Rp1.447.368 juta dan beban gaji dan tunjangan sebesar Rp1.239.897 juta.

Tabel Beban Operasional Lainnya

(dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Beban Gaji dan Tunjangan	(14.858.642)	(13.618.745)	1.239.897	9,10%
Beban Umum dan Administrasi	(15.405.579)	(13.958.211)	1.447.368	10,37%
Lain-Lain - Bersih	(4.749.528)	(3.691.242)	1.058.286	28,67%
Jumlah Beban Operasional Lainnya	(35.013.749)	(31.268.198)	3.745.551	11,98%

Beban Bukan Operasional

Beban Bukan Operasional di Bank Mandiri mencapai (Rp12.888) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp26.874 juta atau sebesar 67,59% dari 2016 yang mencapai (Rp39.762) juta. Penurunan beban bukan operasional khususnya berasal dari kenaikan laba atas penjualan aset tetap sebesar Rp44.657 juta yang dikompensir dengan penurunan pendapatan sewa gedung sebesar Rp13.645 juta.

Tabel (Beban)/Pendapatan Bukan Operasional

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Laba Atas Penjualan Aset Tetap	44.777	120	44.657	37.214,17%
Denda	(13.034)	(9.196)	3.838	41,74%
Pendapatan Sewa Gedung	-	13.645	(13.645)	(100,00%)
Lain-Lain	(44.631)	(44.331)	300	0,68%
(Beban) / Pendapatan Bukan Operasional	(12.888)	(39.762)	(26.874)	(67,59%)

Laba Sebelum Beban Pajak dan Kepentingan Non Pengendali

Laba Sebelum Beban Pajak dan Kepentingan Non Pengendali di Bank Mandiri mencapai Rp27.156.863 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp8.583.898 juta atau sebesar 46,22% dari 2016 yang mencapai Rp18.572.965 juta. Peningkatan laba sebelum beban pajak dan kepentingan non pengendali khususnya berasal dari laba operasional sebesar Rp8.557.024 juta.

Tabel Laba Sebelum Beban Pajak dan Kepentingan Non Pengendali

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Lab a Operasional	27.169.751	18.612.727	8.557.024	45,97%
Beban Bukan Operasional	(12.888)	(39.762)	(26.874)	(67,59%)
Lab a Sebelum Beban Pajak Dan Kepentingan Non Pengendali	27.156.863	18.572.965	8.583.898	46,22%

Beban Pajak

Beban pajak di Bank Mandiri mencapai (Rp5.713.821) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar (Rp1.791.019) juta atau sebesar 45,66% dari 2016 yang mencapai (Rp3.922.802) juta. Peningkatan beban pajak khususnya berasal dari pajak tangguhan sebesar (Rp1.286.650) juta.

Tabel Beban Pajak

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pajak Kini	(5.593.293)	(5.088.924)	504.369	9,91%
Pajak Tangguhan	(120.528)	1.166.122	1.286.650	110,34%
Beban Pajak - Bersih	(5.713.821)	(3.922.802)	1.791.019	45,66%

Lab a Tahun Berjalan

Lab a Tahun Berjalan di Bank Mandiri mencapai Rp21.443.042 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp6.792.879 juta atau sebesar 46,37% dari 2016 yang mencapai Rp14.650.163 juta. Peningkatan lab a tahun berjalan khususnya berasal dari lab a sebelum beban pajak dan kepentingan non pengendali sebesar Rp8.583.898 juta.

Tabel Lab a Tahun Berjalan

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Lab a Sebelum Beban Pajak Dan Kepentingan Non Pengendali	27.156.863	18.572.965	8.583.898	46,22%
Beban Pajak - Bersih	(5.713.821)	(3.922.802)	1.791.019	45,66%
Lab a Tahun Berjalan	21.443.042	14.650.163	6.792.879	46,37%

Penghasilan Komprehensif Lain

Penghasilan Komprehensif Lain di Bank Mandiri mencapai Rp1.877.993 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp23.816.892 juta atau sebesar 92,69% dari 2016 yang mencapai Rp25.694.885 juta. Penurunan penghasilan komprehensif lain khususnya berasal dari penurunan keuntungan revaluasi aset tetap sebesar Rp24.614.450 juta.

Tabel Penghasilan Komprehensif Lain

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pos-Pos Yang Tidak Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi				
Keuntungan Revaluasi Aset Tetap	526.108	25.140.558	(24.614.450)	(97,91%)
Kerugian Aktuarial Program Imbalan Pasti	(641.569)	(288.896)	352.673	122,08%
Pajak Penghasilan Terkait Pos-Pos Yang Tidak Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	125.139	57.776	67.363	116,59%
Total Pos-Pos Yang Tidak Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	9.678	24.909.438	(24.899.760)	(99,96%)
Pos-Pos Yang Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi				
Penyesuaian Akibat Penjabaran Laporan Keuangan Dalam Mata Uang Asing	(32.750)	(40.722)	7.972	19,58%
Perubahan Nilai Wajar Aset Keuangan Dalam Kelompok Tersedia Untuk Dijual	2.364.089	945.231	1.418.858	150,11%
Bagian efektif dari lindung nilai arus kas	(16.826)	-	(16.826)	(100,00%)
Pajak Penghasilan Terkait Pos-Pos Yang Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	(446.198)	(119.062)	327.136	274,76%
Total Pos-Pos Yang Akan Direklasifikasi Ke Laba Rugi	1.868.315	785.447	1.082.868	137,87%
Penghasilan Komprehensif Lain Tahun Berjalan - Setelah Pajak Penghasilan	1.877.993	25.694.885	(23.816.892)	(92,69%)

Laba dan Penghasilan Komprehensif yang Diatribusikan

Atribusi Laba dan Penghasilan Komprehensif Tahun Berjalan di Bank Mandiri mencapai Rp23.321.035 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp17.024.013 juta atau sebesar 42,20% dari 2016 yang mencapai Rp40.345.048 juta. Penurunan laba dan penghasilan komprehensif tahun berjalan yang diatribusikan khususnya berasal dari penghasilan komprehensif tahun berjalan yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk sebesar Rp16.993.029 juta.

Tabel Atribusi Laba dan Penghasilan Komprehensif Tahun Berjalan

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Pemilik Entitas Induk	20.639.683	13.806.565	6.833.118	49,49%
Kepentingan Non Pengendali	803.359	843.598	(40.239)	(4,77%)
Laba Tahun Berjalan Yang Diatribusikan	21.443.042	14.650.163	6.792.879	46,37%
Pemilik Entitas Induk	22.491.109	39.484.138	(16.993.029)	(43,04%)
Kepentingan Non Pengendali	829.926	860.910	(30.984)	(3,60%)
Penghasilan Komprehensif Tahun Berjalan Yang Diatribusikan	23.321.035	40.345.048	(17.024.013)	(42,20%)

Laba Per Saham

Tabel Laba per Saham

(dalam Rupiah penuh)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
Dasar	442,28	295,85 ^{*)}	146,43	49,49%
Dilusian	442,28	295,85 ^{*)}	146,43	49,49%

*) Disajikan kembali

Laporan Arus Kas Konsolidasian

Dengan arus kas operasi yang kuat, Bank Mandiri memiliki posisi solid untuk tumbuh di masa depan. Hal tersebut tercermin dalam pengungkapan dalam arus kas sebagai berikut:

Tabel Arus Kas

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
(1)	(2)	(3)	4 = 2-3	5 = 4/3
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL				
Kas Bersih Yang Diperoleh dari Aktivitas Operasional	4.952.703	41.521.119	(36.568.416)	(88,07%)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI				
Kas Bersih Yang Digunakan untuk Aktivitas Investasi	(5.247.860)	(6.162.781)	914.921	14,85%
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN				
Kas Bersih Yang Diperoleh dari/(Digunakan Untuk) Aktivitas Pendanaan	702.143	(1.974.522)	2.676.665	135,56%
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	406.986	33.383.816	(32.976.830)	(98,78%)
DAMPAK PERUBAHAN SELISIH KURS TERHADAP KAS DAN SETARA KAS	808.703	(1.491.116)	2.299.819	154,23%
Kas dan Setara Kas Pada Awal Tahun	157.560.107	125.667.407	31.892.700	25,38%
Kas dan Setara Kas Pada Akhir Tahun	158.775.796	157.560.107	1.215.689	0,77%

Arus Kas dari Aktivitas Operasional

Arus kas dari aktivitas operasional di Bank Mandiri mencapai Rp4.952.703 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami penurunan sebesar Rp36.568.416 juta atau sebesar 88,70% dari 2016 yang mencapai Rp41.521.119 juta. Penurunan tersebut khususnya berasal dari pembayaran beban bunga serta pembelian obligasi pemerintah.

Arus Kas dari Aktivitas Investasi

Arus kas dari aktivitas investasi di Bank Mandiri mencapai (Rp5.247.860) juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp914.921 juta atau sebesar 14,85% dari 2016 yang mencapai (Rp6.162.781) juta. Peningkatan tersebut khususnya berasal dari pembelian aset tetap.

Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan

Arus kas dari aktivitas pendanaan di Bank Mandiri mencapai Rp702.143 juta di 2017. Pencapaian tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp2.676.665 juta atau sebesar 135,56% dari 2016 yang mencapai (Rp1.974.522) juta. Peningkatan tersebut khususnya berasal dari kenaikan atas efek-efek yang diterbitkan.

Kemampuan Membayar Utang dan Kolektibilitas Piutang

Kemampuan Membayar Utang

Kemampuan Bank Mandiri dalam memenuhi seluruh kewajiban baik kewajiban jangka panjang maupun jangka pendek, diukur melalui beberapa rasio, antara lain rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Berikut ini adalah rasio keuangan perbankan untuk mengukur solvabilitas, kolektibilitas dan profitabilitas Bank.

Kemampuan Membayar Utang Jangka Pendek (Likuiditas Bank)

Pada tahun 2017, tingkat likuiditas Bank Mandiri yang diukur melalui rasio kredit terhadap dana pihak ketiga atau *Loan to Funding Ratio (LFR, consolidated)* mencapai 88,11% mengalami peningkatan sebesar 269 bps jika dibandingkan dengan rasio kredit terhadap dana pihak ketiga (LFR) di 2016 yang sebesar 85,41%. Peningkatan LFR mengindikasikan penurunan tingkat likuiditas Perseroan. Namun, demikian, tingkat likuiditas perseroan masih tetap terjaga dengan baik, yang berada pada kisaran ketentuan Bank Indonesia yang mengharuskan tingkat LFR berada pada kisaran 78% sampai dengan 92%.

Kemampuan Membayar Utang Jangka Panjang (Solvabilitas Bank)

Bank Mandiri mengukur solvabilitas melalui rasio permodalan bank. 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*). CAR adalah rasio modal terhadap aset tertimbang menurut risiko (*Risk-Weighted Assets - RWA*). Pada tahun 2017, Rasio kecukupan modal Bank Mandiri (CAR, *bank only*) mencapai 21,64%, mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan rasio kecukupan modal tahun 2016 sebesar 21,36%. Dengan rasio kecukupan Bank berada pada tingkat 21,64%, struktur permodalan Bank memiliki kapabilitas untuk mengimbangi risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional sudah jauh melebihi minimal *requirement* rasio CAR dari Regulator. Hal ini berarti bahwa Bank Mandiri telah mengelola dengan baik modal Bank dan memiliki kecukupan modal untuk melindungi dari risiko solvabilitas.

Cadangan likuiditas Bank Mandiri dapat dilihat dari *Liquidity Coverage Ratio* pada Desember 2017 mencapai 199,85% ditunjukkan dengan cadangan likuiditas Rupiah mencapai Rp17,15 triliun dan untuk cadangan likuiditas Valas mencapai USD1.107 juta di atas dari ketentuan Bank Indonesia yang menetapkan pemenuhan LCR paling rendah 100% secara berkelanjutan.

Di samping itu Bank Mandiri melakukan penghimpunan dana lainnya dalam upaya meningkatkan pendanaan yang bersifat jangka menengah maupun jangka panjang serta memperkuat permodalan Bank salah satunya melalui penerbitan Surat Berharga (*Bond*) dengan jangka waktu sekitar 1 tahun sampai dengan 10 tahun dalam Rupiah dan Valas, masing-masing sebesar Rp3 triliun – Rp10 triliun dan ekuivalen USD10 juta – USD1 miliar yang pelaksanaannya disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan likuiditas dan kondisi pasar. Pada september 2016, Bank Mandiri menerbitkan *Bond* sebesar Rp5 triliun dan pada Juni 2017 telah dilakukan penerbitan berkelanjutan sebesar Rp6 triliun hal tersebut bertujuan agar likuiditas Bank Mandiri tetap terjaga.

Kemampuan Membayar Utang dari Efek-Efek Yang Diterbitkan

Kemampuan membayar utang yang berasal dari efek-efek yang diterbitkan bisa dilihat dari peringkat efek-efek yang diterbitkan beserta peringkatnya disajikan sebagai berikut.

Tabel Kemampuan Membayar Hutang dari Obligasi

No	Keterangan	Peringkat	
		2017	2016
1	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016	idAAA oleh Pefindo	idAAA oleh Pefindo
2	Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017	idAAA oleh Pefindo	-

Arti Peringkat Obligasi

Keterangan	Arti Peringkat
idAAA	Memiliki kapasitas superior dalam <i>long-term financial commitments</i> dibandingkan dengan obligor lainnya.
idAA	Hanya berbeda tipis dengan idAAA, tingkat idAAA berarti memiliki kapasitas yang sangat kuat dalam <i>long-term financial commitments</i> dibandingkan dengan obligor lainnya.

Tabel Kemampuan Membayar Hutang dari Efek Beragunan Aset (EBA)

No	Keterangan	Peringkat	
		2017	2016
1	EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A1. Kode EBA : SPSSMFMRI01A1 Kode ISIN : IDU0000011A5	AAA	AAA
2	EBA SP SMF-BMRI 01 Kelas A Seri A2. Kode EBA : SPSSMFMRI01A2 Kode ISIN : IDU0000012A3	AAA	AAA

Tabel Arti Peringkat Efek Beragun Aset (EBA)

Keterangan	Arti Peringkat
AAA	Kualitas tinggi-risiko minim

Rentabilitas Bank

Rentabilitas Konsolidasian Bank Mandiri diukur melalui rasio-rasio berikut.

Tabel Rasio Rentabilitas Bank (Konsolidasi, dalam %)

Uraian	2017	2016	2015
<i>Return on Equity</i> (ROE)	14,53	11,12	23,03
<i>Return on Assets</i> (ROA)	2,72	1,95	3,15
<i>Net Interest Margin</i> (NIM)	5,63	6,29	5,90
<i>Cost Efficiency Ratio</i> (CER)	45,06	42,28	43,00
Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	71,78	80,94	69,67

Kinerja Bank Mandiri pada tahun 2017 membukukan *Return on Equity* yang meningkat signifikan sebesar 341 bps menjadi 14,53% dibandingkan dengan tahun 2016 yang mencapai 11,12%. Disamping itu, peningkatan juga terjadi pada *Return on Assets* yang mencapai 2,72%, meningkat 77 bps dari 1,95% pada 2016. Sedangkan *Net Interest Margin* mengalami penurunan 66 bps menjadi 5,63% di 2017, dari 6,29% di tahun 2016 hal ini disebabkan karena adanya penerapan kebijakan suku bunga *single digit* yang mulai diberlakukan sejak Maret 2016, penyesuaian portfolio kredit ke segmen dengan risiko yang lebih rendah, dan penerapan program restrukturisasi kredit bagi debitur dalam rangka perbaikan kualitas aset.

Strategi Bank Mandiri dalam melakukan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional dan perluasan operasional yang diterapkan oleh Bank Mandiri menghasilkan *Cost Efficiency Ratio (consolidated)* tercatat sebesar 45,06% per 31 Desember 2017. Sedangkan rasio BOPO mengalami penurunan menjadi 71,78% di tahun 2017 dari 80,94% di tahun 2016, hal ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri mampu menjaga tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional dengan baik.

Kolektibilitas Piutang

Kolektibilitas piutang dapat dilihat dari kelancaran pembayaran kredit yang disalurkan. Kredit yang telah disalurkan beserta klasifikasi kolektibilitasnya disajikan sebagai berikut.

Tabel Kolektibilitas Kredit

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015	2014	2013
Lancar	596.828	548.208	501.587	448.159	394.842
Dalam Perhatian Khusus	25.195	21.020	22.513	19.188	15.390
Kurang Lancar	6.046	9.263	1.753	1.107	566
Diragukan	3.663	2.150	2.120	1.504	713
Macet	12.525	12.028	8.057	5.309	5.467
Kredit	644.257	592.669	536.030	475.267	416.978
NPL	22.234	23.441	11.930	7.920	6.746
NPL (%)	3,45%	3,96%	2,23%	1,67%	1,62%

Kolektibilitas kredit yang disalurkan terlihat dari rendahnya NPL. Setelah mengalami peningkatan nilai NPL di tahun 2016, Bank Mandiri berhasil menurunkan tingkat NPL di tahun 2017. Nilai NPL Bank Mandiri di tahun 2017 sebesar 3,45%, mengalami penurunan dari tahun 2016 yang sebesar 3,96%. Untuk mengatasi permasalahan NPL, berbagai fokus inisiatif strategis telah dilakukan pada tahun 2017, diantaranya adalah perbaikan kualitas asset secara bertahap, perbaikan *portfolio mix* ke arah pertumbuhan sektor yang lebih sehat, perbaikan infrastruktur dan bisnis proses, peningkatan kapabilitas SDM di bidang perkreditan, serta perbaikan *policy* dan *procedure*.

Dalam rangka pencegahan peningkatan NPL, Perseroan melakukan penyempurnaan kembali parameter *watchlist* berdasarkan *lesson learnt* dari debitur *high risk account* sehingga mekanisme analisa debitur *watchlist* lebih presisi untuk mengantisipasi penurunan kualitas kredit berdasarkan 3 pilar (Karakter, Kapasitas Usaha, dan Kemampuan Bayar). Selain itu mekanisme *watchlist* diperkuat dengan adanya "*suspect watchlist*" yang merupakan daftar indikatif potensi debitur *watchlist*.

Suspect watchlist disusun melalui analisa *on desk* berdasarkan beberapa parameter yang bersifat *mandatory* dimana selanjutnya dilakukan kembali penajaman analisa *watchlist* secara individual oleh masing-masing pengelola debitur. Dengan demikian secara dini dapat ditentukan *account strategy* yang lebih sesuai untuk mengantisipasi adanya *Non Performing Loan*.

Sebagai upaya untuk meminimalkan jumlah kredit macet, Bank Mandiri mengatur mengenai ketentuan kredit yang harus dihindari antara lain sebagai berikut.

1. Kredit yang digunakan untuk membiayai usaha yang bersifat spekulasi, usaha perjudian, pornografi, bertentangan norma

kesusilaan, narkotik dan sektor-sektor yang dilarang Regulator dan peraturan perundangan lainnya.

2. Kredit yang diberikan tanpa informasi keuangan yang cukup, kecuali untuk kredit-kredit kecil dapat disesuaikan seperlunya oleh Bank.
3. Kredit yang memerlukan keahlian khusus yang tidak dimiliki Bank.
4. Kredit kepada debitur bermasalah dan atau macet pada bank lain atau kreditur lain, dan kredit yang dijamin oleh gurantor/penjamin individual yang pernah masuk dalam daftar kredit bermasalah di Bank lain atau daftar hitam/macet Bank Indonesia atau negative list Bank, kecuali yang bersangkutan dinilai kooperatif, berkarakter baik dan penyebab kredit bermasalah atau macet diakibatkan oleh faktor-faktor yang dapat diyakini tidak bertentangan dengan ketentuan Bank dan dapat diyakini tidak bertentangan dengan ketentuan Bank dan peraturan Regulator termasuk akibat kondisi perekonomian yang buruk atau bencana alam.
5. Kredit untuk perusahaan yang pengurusnya/pemilikinya tercatat dalam daftar hitam, kredit macet SID BI dan daftar cecak (cegah dan tangkal), atau melakukan perbuatan tercela di bidang perbankan.
6. Kredit untuk partai politik, organisasi politik dan untuk kegiatan-kegiatan politik.
7. Kredit kepada perorangan dengan kekebalan diplomatik, atau pengurusnya memiliki kekebalan diplomatik.
8. Kredit untuk usaha produksi, perdagangan, pengiriman dan impor senjata diluar Badan Usaha/Institusi resmi yang mendapat izin khusus/legalitas khusus dari pemerintah.
9. Kredit untuk proyek atau usaha yang secara nyata membahayakan lingkungan.
10. Kredit yang tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.

Tabel Kolektibilitas Kredit Berdasarkan Segmen

(dalam jutaan Rupiah)

No.	Segmen	31 Dec 2017	31 Dec 2016	Target Dec 2017	Pencapaian %
1	Corporate Banking	248.746	209.685	240.319	103,51%
1.	Lancar	245.360	206.475	229.944	106,70%
2.	Dalam Perhatian Khusus	2.453	2.486	9.344	26,25%
3.	Kurang Lancar	536	591	701	76,46%
4.	Diragukan	0	132	329	0,00%
5.	Macet	397	0	0	
	NPL (%)	0,38%	0,34%	0,43%	
2	Commercial Banking	155.820	165.157	165.777	93,99%
1.	Lancar	128.935	142.421	141.058	91,41%
2.	Dalam Perhatian Khusus	11.286	7.341	8.941	126,23%
3.	Kurang Lancar	4.130	7.819	1.012	408,09%
4.	Diragukan	2.278	873	291	783,56%
5.	Macet	9.191	6.703	14.475	63,50%
	NPL (%)	10,01%	9,32%	9,52%	
3	Government and Institutional	13.863	18.980	16.226	85,43%
1.	Lancar	13.863	18.980	16.226	85,43%
2.	Dalam Perhatian Khusus	0	0	0	0
3.	Kurang Lancar	0	0	0	0
4.	Diragukan	0	0	0	0
5.	Macet	0	0	0	0
	NPL (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4	Retail Banking	223.098	196.194	231.961	96,18%
1.	Lancar	206.133	179.316	212.571	96,97%
2.	Dalam Perhatian Khusus	11.319	11.164	12.564	90,09%
3.	Kurang Lancar	1.380	836	960	143,73%
4.	Diragukan	1.385	1.145	1.439	96,24%
5.	Macet	2.881	3.732	4.427	65,07%
	NPL (%)	2,53%	2,91%	2,94%	
	SME Banking	61.576	60.784	62.556	98,43%
1.	Lancar	57.098	55.685	56.296	101,42%
2.	Dalam Perhatian Khusus	2.145	2.627	3.161	67,87%
3.	Kurang Lancar	648	220	273	237,73%
4.	Diragukan	503	382	544	92,45%
5.	Macet	1.182	1.870	2.282	51,79%
	NPL (%)	3,79%	4,07%	4,95%	
	Micro Banking	61.870	50.647	65.226	94,85%
1.	Lancar	58.130	46.383	60.650	95,84%
2.	Dalam Perhatian Khusus	2.364	2.490	2.759	85,67%
3.	Kurang Lancar	281	329	321	87,55%
4.	Diragukan	317	355	415	76,36%
5.	Macet	778	1.090	1.080	72,00%
	NPL (%)	2,22%	3,50%	2,78%	
	Consumer Loan	89.341	75.634	94.237	94,80%
1.	Lancar	81.623	68.973	86.609	94,24%
2.	Dalam Perhatian Khusus	6.083	5.461	5.992	101,52%
3.	Kurang Lancar	360	211	282	127,99%
4.	Diragukan	423	278	349	121,33%
5.	Macet	852	711	1.006	84,70%
	NPL (%)	1,83%	1,59%	1,74%	
	Credit Card	10.312	9.128	9.942	103,71%
1.	Lancar	9.283	8.276	9.015	102,97%
2.	Dalam Perhatian Khusus	726	586	652	111,46%
3.	Kurang Lancar	90	76	85	106,79%
4.	Diragukan	142	130	132	108,18%

No.	Segmen	31 Dec 2017	31 Dec 2016	Target	Pencapaian %
				Dec 2017	
5.	Macet	69	61	59	117,60%
	NPL (%)	2,93%	2,92%	2,77%	
5	Finance and Treasury	1.174	1.064	2.055	57,11%
1.	Lancar	1.118	1.016	2.006	55,73%
2.	Dalam Perhatian Khusus	0	0	0	0
3.	Kurang Lancar	0	0	0	0
4.	Diragukan	0	0	0	0
5.	Macet	55	48	49	113,62%
	NPL (%)	4,73%	4,55%	2,38%	
6	Special Asset Management	1.557	1.589	1.530	101,82%
1.	Lancar	1.420	0	0	0
2.	Dalam Perhatian Khusus	137	28	1.529	8,97%
3.	Kurang Lancar	0	17	0	103,57%
4.	Diragukan	0	0	0	0
5.	Macet	0	1.544	0	
	NPL (%)	0,03%	98,22%	0,00%	
	Total Portfolio Kredit	644.257	592.669	657.868	97,93%
1.	Lancar	596.828	548.208	601.806	99,17%
2.	Dalam Perhatian Khusus	25.195	21.020	32.379	77,81%
3.	Kurang Lancar	6.046	9.263	2.674	226,14%
4.	Diragukan	3.663	2.150	2.059	177,89%
5.	Macet	12.525	12.028	18.951	66,09%
	NPL (%)	3,45%	3,96%	3,60%	
		22.234	23.441		
	Portofolio Kredit Tidak Termasuk Bank	642.979	590.706		
1.	Lancar	595.625	546.312		
2.	Dalam Perhatian Khusus	25.195	21.020		
3.	Kurang Lancar	6.046	9.263		
4.	Diragukan	3.663	2.150		
5.	Macet	12.450	11.960		
	NPL (%)	3,45%	3,96%		

Struktur Modal

Bagian ini menjelaskan tentang struktur modal dalam Laporan Posisi Keuangan, untuk penjelasan terkait dengan Struktur Permodalan disajikan dalam bagian Struktur Permodalan dan Manajemen Risiko dalam Laporan Tahunan Ini.

Kebijakan Manajemen dan Dasar Pemilihan Kebijakan Manajemen atas Struktur Modal

Dalam pengelolaan struktur modal, Bank Mandiri akan selalu berupaya memelihara tingkat permodalan yang kuat (*strong capital*), yang dalam hal ini direfleksikan dengan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh Bank

Indonesia. Hal ini dimaksudkan agar Bank Mandiri dapat tumbuh dan berkembang menjadi Perseroan yang tangguh dan mendapat kepercayaan yang luas dari masyarakat, baik didalam maupun di luar negeri.

Rincian Struktur Modal

Komposisi struktur modal di 2017 yang dimiliki oleh Bank Mandiri adalah 78,96% berasal dari Liabilitas, 5,93% dari Dana *Syirkah* Temporer dan 15,12% berupa Ekuitas. Komposisi ini mengalami perubahan jika dibandingkan dengan 2016. Komposisi Liabilitas untuk tahun 2016 sebesar 79,38%, dana *syirkah* temporer sebesar 5,85% dan ekuitas sebesar 14,77%.

Adapun rincian struktur modal Bank Mandiri diuraikan sebagai berikut.

Tabel Struktur Modal

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	Presentase Total Modal	2016	Presentase Total Modal
Total Liabilitas	888.026.817	78,96%	824.559.898	79,38%
Total Dana Syirkah Temporer	66.667.898	5,93%	60.776.388	5,85%
Total Ekuitas	170.006.132	15,12%	153.369.723	14,77%
Total Liabilitas, Dana Syirkah Temporer, dan Ekuitas	1.124.700.847	100,00%	1.038.706.009	100,00%

Struktur Permodalan dan Praktik Manajemen Risiko

Struktur Permodalan

Bank Mandiri menyusun Rencana Permodalan berdasarkan telaah dan penilaian atas kebutuhan kecukupan permodalan yang dipersyaratkan dan mengkombinasikannya dengan tinjauan perkembangan ekonomi terkini. Rencana Permodalan tersebut disusun oleh Direksi sebagai bagian dari Rencana Bisnis Bank dan disetujui oleh Dewan Komisaris. Bank Mandiri senantiasa menghubungkan tujuan keuangan dan kecukupan modal terhadap risiko melalui proses perencanaan modal. Demikian pula dengan bisnis yang didasarkan pada permodalan dan persyaratan likuiditas Bank. Kebutuhan permodalan tersebut direncanakan dan didiskusikan secara rutin dengan didukung data-data analisis.

Kebijakan manajemen terkait permodalan tersebut ditujukan untuk memastikan bahwa Bank Mandiri memiliki modal yang kuat dan menciptakan struktur permodalan yang kuat untuk mendukung strategi pengembangan ekspansi usaha saat ini dan mempertahankan kelangsungan pengembangan di masa mendatang. Selain itu, kebijakan permodalan ditetapkan untuk memenuhi ketentuan kecukupan permodalan yang ditetapkan oleh regulator serta memastikan agar struktur permodalan Bank telah efisien.

Sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Struktur permodalan Bank Mandiri terdiri dari Modal Inti (Tier 1) dan Modal Pelengkap (Tier 2).

Modal Inti

Modal Inti (Tier 1) terutama berasal dari:

1. Modal disetor
2. Pendapatan komprehensif lainnya yang terdiri dari:
 - a. Selisih penjabaran laporan keuangan
 - b. Perubahan nilai wajar aset keuangan dalam kelompok tersedia untuk dijual
 - c. Surplus revaluasi aset tetap
3. Cadangan tambahan modal lainnya yang terdiri dari:
 - a. Agio
 - b. Cadangan umum
 - c. Laba tahun-tahun lalu
 - d. Laba berjalan
4. Kepentingan non pengendali yang dapat diperhitungkan (untuk modal secara konsolidasi)
5. Pengurang modal inti utama yang terdiri dari:
 - a. Perhitungan pajak tangguhan
 - b. *Goodwill*
 - c. Aset tidak berwujud
 - d. Penyertaan yang dapat diperhitungkan
 - e. Eksposur sekuritisasi

Modal Pelengkap

Modal Pelengkap (Tier 2) terutama berasal dari cadangan umum PPA atas aset produktif yang wajib dibentuk dan pinjaman subordinasi.

Tabel Struktur Permodalan Bank Mandiri Tahun 2015-2017

(dalam jutaan Rupiah)

Komponen Modal	2017	2016	2015
Modal:			
Modal Inti	145.616.420	130.356.495	93.252.808
Modal Pelengkap	7.561.895	7.075.719	14.135.338
Jumlah modal untuk risiko kredit, risiko operasional dan	153.178.315	137.432.214	107.388.146

Komponen Modal	2017	2016	2015
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Kredit	589.631.509	549.646.704	497.912.789
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Operasional	104.792.639	91.932.008	78.627.774
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pasar	13.367.349	1.800.778	805.426
Jumlah ATMR untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar	707.791.497	643.379.490	577.345.989

Tabel Rasio Kecukupan Modal

(dalam %)

Uraian	2017	2016	2015
CAR Untuk Modal Inti	20,57	20,26	16,15
CAR Untuk Risiko Kredit	25,98	25,00	21,57
CAR Untuk Risiko Kredit dan Operasional	22,06	21,42	18,63
CAR Untuk Risiko Kredit dan Pasar	25,40	24,92	21,53
CAR Untuk Risiko Kredit, Operasional dan Pasar	21,64	21,36	18,60
CAR Minimum Modal Inti	6,00	6,00	6,00
CAR Minimum Sesuai Profil Risiko	9,5	9,52	9,00

Kecukupan Permodalan Serta Penerapan Basel II dan III

Dalam rangka memberikan nilai tambah kepada para *stakeholders* serta sebagai bentuk kepatuhan Bank Mandiri dalam memenuhi ketentuan kecukupan permodalan yang telah ditetapkan oleh regulator, Bank Mandiri senantiasa menjamin serta memastikan bahwa struktur permodalan Bank Mandiri cukup kuat untuk mendukung strategi pengembangan usaha bisnis saat ini dan mempertahankan keberlangsungan usaha di masa mendatang.

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

Bank Mandiri memastikan telah memiliki kecukupan modal untuk meng-cover 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 dan Otoritas Jasa Keuangan (Basel II dan Basel III), khususnya Pilar 1, dalam melakukan perhitungan kecukupan modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional.

Selain perhitungan di atas, Bank Mandiri juga sedang mengembangkan perhitungan kecukupan permodalan dengan mengacu kepada Pilar 2 Basel II atau yang lebih dikenal dengan pendekatan *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP). ICAAP antara lain mencakup penentuan *risk appetite*, *overall risk assessment*, *capital planning*, dan *bank-wide stress testing*.

Untuk perhitungan kecukupan modal, Bank menggunakan Pendekatan Standar Basel II (*Standardised Approach*)¹ untuk risiko kredit dan telah memasukkan komponen *External Rating*. Selain itu, secara bertahap Bank telah melakukan simulasi Pendekatan Berdasarkan Rating Internal (*Internal Ratings-Based Approach*). Untuk risiko pasar, Bank menggunakan Metode Pengukuran Standar Basel II (*Standardised Measurement Method*)², dan secara internal menggunakan *Value at Risk*. Untuk risiko operasional, Bank mengacu kepada Pendekatan Indikator Dasar Basel II (*Basic Indicator Approach*)³.

Bank telah mengimplementasikan penerapan Basel III mengacu kepada dokumentasi Basel serta regulasi dan inisiatif yang dikeluarkan oleh OJK⁴. Sebagai bagian dari penerapan Basel III di Indonesia, Bank telah melaporkan pemenuhan *Liquidity Coverage Ratio* (LCR)⁵ secara bulanan, serta melakukan uji coba perhitungan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR)⁶ dan *Leverage Ratio* (LR)⁷ secara triwulanan sesuai ketentuan OJK. Pada posisi Desember 2017, Bank dapat memelihara rasio kecukupan likuiditas (LCR) sebesar 198,9% (konsolidasi) dan rasio pendanaan stabil bersih (NSFR) sebesar 123,93%.

1 Mengacu pada SE OJK No.42/SE/OJK.03/2016 tentang Pedoman Perhitungan ATMR untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar.

2 Mengacu pada SE OJK No.38/SE/OJK.03/2016 tentang Pedoman Penggunaan Metode Standar dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.

3 Mengacu pada SE OJK No.24/SE/OJK.03/2016 tentang Perhitungan ATMR untuk Risiko Operasional dengan Menggunakan Pendekatan Indikator Dasar.

4 Antara lain Peraturan OJK No.11/POJK.03/2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum.

5 Mengacu pada Peraturan OJK No.42/POJK.03/2015 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Kecukupan Likuiditas (*Liquidity Coverage Ratio*) Bagi Bank Umum.

6 Mengacu pada Peraturan OJK No.50/POJK.03/2017 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Pendanaan Stabil Bersih (*Net Stable Funding Ratio*) Bagi Bank Umum.

7 Mengacu pada Consultative Paper OJK Tahun 2014 tentang Kerangka Basel III Leverage Ratio.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel 1.a Pengungkapan Kuantitatif Struktur Permodalan Bank Umum

(dalam jutaan rupiah)

		31 Desember 2017		31 Desember 2016	
		Bank	Konsolidasi	Bank	Konsolidasi
I	Modal Inti (Tier 1)	145.616.420	157.195.865	130.356.495	140.303.507
1	Modal Inti Utama/Common Equity Tier 1 (CET 1)	145.616.420	157.195.865	130.356.495	140.303.507
1.1	Modal Disetor (setelah dikurangi <i>Treasury Stock</i>)	11.666.667	11.666.667	11.666.667	11.666.667
1.2	Cadangan Tambahan Modal	148.241.937	155.504.648	132.118.291	138.702.183
1.2.1	Faktor Penambah	48.481.857	155.746.400	133.126.534	139.618.360
1.2.1.1	Pendapatan komprehensif lainnya	26.428.012	27.072.686	24.870.451	25.371.375
1.2.1.1.1	Selisih lebih penjabaran laporan keuangan	3.939	170.560	46.689	203.610
1.2.1.1.2	Potensi keuntungan dari peningkatan nilai wajar aset keuangan dalam kelompok tersedia untuk dijual	1.101.445	1.235.495	27.242	27.242
1.2.1.1.3	Saldo surplus revaluasi aset tetap	25.322.628	25.666.631	24.796.520	25.140.523
1.2.1.2	Cadangan tambahan modal lainnya (<i>other disclosed reserves</i>)	122.053.845	128.673.714	108.256.083	114.246.985
1.2.1.2.1	Agio	17.476.308	17.316.192	17.476.308	17.316.192
1.2.1.2.2	Cadangan umum	2.333.333	2.333.333	2.333.333	2.333.333
1.2.1.2.3	Laba tahun-tahun lalu	82.233.488	88.384.506	75.375.254	80.790.895
1.2.1.2.4	Laba tahun berjalan	20.010.716	20.639.683	13.071.188	13.806.565
1.2.1.2.5	Dana setoran modal	-	-	-	-
1.2.1.2.6	Lainnya	-	-	-	-
1.2.2	Faktor Pengurang	(239.920)	(241.752)	(1.008.243)	(916.177)
1.2.2.1	Pendapatan komprehensif lainnya	(12.186)	(12.186)	(773.291)	(680.286)
1.2.2.1.1	Selisih kurang penjabaran laporan keuangan	(2.148)	(2.148)	(1.247)	(1.247)
1.2.2.1.2	Potensi kerugian dari penurunan nilai wajar aset keuangan dalam kelompok tersedia untuk dijual	(10.038)	(10.038)	(772.044)	(679.039)
1.2.2.2	Cadangan tambahan modal lainnya (<i>other disclosed reserves</i>)	(227.734)	(229.566)	(234.952)	(235.891)
1.2.2.2.1	Disagio	-	-	-	-
1.2.2.2.2	Rugi tahun-tahun lalu	-	-	-	-
1.2.2.2.3	Rugi tahun berjalan	-	-	-	-
1.2.2.2.4	Selisih kurang antara Penyisihan Penghapusan Aset (PPA) dan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) atas aset produktif	-	-	-	-
1.2.2.2.5	Selisih kurang jumlah penyesuaian nilai wajar dari instrumen keuangan dalam <i>Trading Book</i>	-	-	-	-
1.2.2.2.6	PPA aset non produktif yang wajib dibentuk	(227.734)	(229.566)	(234.952)	(235.891)
1.2.2.2.7	Lainnya	-	-	-	-
1.3	Kepentingan Non Pengendali yang dapat diperhitungkan	-	617.375	-	458.658
1.4	Faktor Pengurang Modal Inti Utama	(14.292.184)	(10.592.825)	(13.428.463)	(10.524.001)
1.4.1	Perhitungan pajak tangguhan	(4.969.726)	(5.353.791)	(5.435.589)	(5.777.248)
1.4.2	<i>Goodwill</i>	-	(117.741)	-	(117.741)
1.4.3	Seluruh aset tidak berwujud lainnya	(1.866.459)	(1.967.293)	(1.436.314)	(1.519.757)
1.4.4	Penyertaan yang diperhitungkan sebagai faktor pengurang	(7.430.999)	(3.129.000)	(6.531.560)	(3.084.255)
1.4.5	Kekurangan modal pada perusahaan anak asuransi	-	-	-	-
1.4.6	Eksposur sekuritisasi	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)
1.4.7	Faktor pengurang modal inti utama lainnya	-	-	-	-
1.4.7.1	Penempatan dana pada instrumen AT 1 dan/atau Tier 2 pada bank lain	-	-	-	-
1.4.7.2	Kepemilikan silang pada entitas lain yang diperoleh berdasarkan peralihan karena hukum, hibah, atau hibah wasiat	-	-	-	-
2	Modal Inti Tambahan/ <i>Additional Tier 1</i> (AT 1)	-	-	-	-
2.1	Instrumen yang memenuhi persyaratan AT 1	-	-	-	-
2.2	Agio/Disagio	-	-	-	-
2.3	Faktor Pengurang Modal Inti Tambahan	-	-	-	-
2.3.1	Penempatan dana pada instrumen AT 1 dan/atau Tier 2 pada bank lain	-	-	-	-
2.3.2	Kepemilikan silang pada entitas lain yang diperoleh berdasarkan peralihan karena hukum, hibah, atau hibah wasiat	-	-	-	-
II	Modal Pelengkap (Tier 2)	7.561.895	8.347.389	7.075.719	7.761.071
1	Instrumen modal dalam bentuk saham atau lainnya yang memenuhi persyaratan Tier 2	191.501	191.501	205.135	205.135
2	Agio/Disagio	-	-	-	-
3	Cadangan umum PPA atas aset produktif yang wajib dibentuk (paling tinggi 1,25% ATMR Risiko Kredit)	7.370.394	8.155.888	6.870.584	7.555.936
4	Faktor Pengurang Modal Pelengkap	-	-	-	-
4.1	<i>Sinking Fund</i>	-	-	-	-
4.2	Investasi pada instrumen Tier 2 pada bank lain	-	-	-	-
4.3	Kepemilikan silang pada entitas lain yang diperoleh berdasarkan peralihan karena hukum, hibah, atau hibah wasiat	-	-	-	-
III	TOTAL MODAL	153.178.315	165.543.254	137.432.214	148.064.578

Tabel 1.a Pengungkapan Kuantitatif Struktur Permodalan Bank Umum

	31 Desember 2017		31 Desember 2016			31 Desember 2017		31 Desember 2016	
	Bank	Konsolidasi	Bank	Konsolidasi		Bank	Konsolidasi	Bank	Konsolidasi
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)					Rasio KPMM				
ATMR Risiko Kredit	589.631.509	652.471.017	549.646.704	604.474.920	Rasio CET 1 (%)	20,57%	19,97%	20,26%	19,67%
ATMR Risiko Pasar	13.367.349	13.244.875	1.800.778	1.362.981	Rasio Tier 1 (%)	20,57%	19,97%	20,26%	19,67%
ATMR Risiko Operasional	104.792.639	121.563.432	91.932.008	107.559.670	Rasio Tier 2 (%)	1,07%	1,06%	1,10%	1,08%
Total ATMR	707.791.497	787.279.324	643.379.490	713.397.571	Rasio KPMM (%)	21,64%	21,03%	21,36%	20,75%
Rasio KPMM Sesuai Profil Risiko	9,50%	9,49%	9,52%	9,53%	Cet 1 Untuk Buffer	12,14%	11,54%	11,84%	11,22%
Alokasi Pemenuhan KPMM					Persentase Buffer yang Wajib Dipenuhi Oleh Bank				
Dari CET1	8,43%	8,43%	8,42%	8,45%	Capital conservation buffer (2,5% dari ATMR) (%)	1,250%	1,250%	0,625%	0,625%
Dari AT1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Countercyclical buffer (0% - 2,5% dari ATMR) (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dari Tier 2	1,07%	1,06%	1,10%	1,08%	Capital surcharge (1% - 2,5% dari ATMR) (%)	1,250%	1,250%	0,625%	0,625%

Praktik Manajemen Risiko

Bagian ini menjelaskan tentang praktik manajemen risiko, untuk penjelasan terkait dengan jenis-jenis risiko disajikan dalam bagian Profil Risiko dan Pengelolaannya pada *Corporate Governance* dalam Laporan Tahunan ini.

Pengungkapan Exposure Risiko

Risiko Kredit

Pengungkapan Eksposur Risiko Kredit Per Wilayah, Jangka Waktu Dan Sektor Ekonomi

Berdasarkan Pendekatan Standar, Bank Mandiri memiliki eksposur per wilayah, jangka waktu dan sektor ekonomi sebagai berikut.

Tabel 2.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Individual

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017							
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah							
		Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi & Maluku	Bali & Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Tagihan Kepada Pemerintah		842.372						184.873.937
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	15.113.055	49.072.216	14.655.908	5.151.053	831.470	630.965		34.611.835
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional								
4	Tagihan Kepada Bank	18.643	36.892	70.761			54.562	2.290	42.123.428
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	2.364.078	8.239.939	7.218.230	1.143.498	1.613.778	1.091.789	201.458	
6	Kredit Beragun Properti Komersial								
7	Kredit Pegawai/Pensiunan								
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	23.022.133	51.718.244	30.662.362	7.366.924	9.803.904	5.886.565	2.704.054	10.208.816
9	Tagihan kepada Korporasi	67.963.749	153.035.444	67.732.945	21.533.072	11.527.429	9.875.567	2.522.120	73.510.707
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	712.180	2.616.694	2.088.486	382.600	567.479	134.850	136.713	170.278
11	Aset Lainnya								66.924.439
	Total	109.193.838	265.561.801	122.428.692	35.577.147	24.344.059	17.674.297	5.566.636	412.423.441

Tabel 2.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017							
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah							
		Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi dan Maluku	Bali dan Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Tagihan Kepada Pemerintah		842.372						187.375.075
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	15.113.055	49.072.216	14.655.908	5.151.053	831.470	630.965		34.840.513
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional								
4	Tagihan Kepada Bank	18.643	36.892	70.761			54.562	2.290	42.494.629
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	2.364.078	8.239.939	7.218.230	1.143.498	1.613.778	1.091.789	201.458	
6	Kredit Beragun Properti Komersial								
7	Kredit Pegawai/Pensiunan								8.174.670
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	23.022.133	51.718.244	30.662.362	7.366.924	9.803.904	5.886.565	2.704.054	26.494.476
9	Tagihan kepada Korporasi	67.963.749	153.035.444	67.732.945	21.533.072	11.527.429	9.875.567	2.522.120	74.495.386
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	712.180	2.616.694	2.088.486	382.600	567.479	134.850	136.713	338.792
11	Aset Lainnya								70.604.340
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)								88.350.774
	Total	109.193.838	265.561.801	122.428.692	35.577.147	24.344.059	17.674.297	5.566.636	533.168.656

Catatan: Tagihan bersih Perusahaan Anak dimonitor dan dicatat dalam wilayah Kantor Pusat

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016												
Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah												
Overseas	Total	Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi dan Maluku	Bali dan Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat	Overseas	Total	
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	
18.827.311	204.543.620		959.332	500					197.743.278	16.086.662	214.789.772	
489.513	120.556.014	17.069.341	41.209.270	14.626.242	5.238.726	1.171.144	669.089	948	26.659.405	342.412	106.986.577	
10.104.822	52.411.398	598.435	96.373	163.181		3.892	124.591	3.489	35.809.192	4.728.863	41.528.016	
	21.872.771	1.929.480	6.808.125	6.151.738	996.406	1.618.583	796.638	140.131			18.441.101	
24.126	141.397.128	19.642.901	44.383.730	26.890.660	6.721.663	8.796.484	4.575.752	2.682.308	8.997.596	22.292	122.713.386	
19.327.381	427.028.413	56.975.765	142.529.079	68.715.347	18.593.807	10.627.215	7.958.537	2.370.092	70.998.422	18.022.607	396.790.871	
1.538	6.810.817	863.310	3.606.100	2.337.215	344.246	523.316	134.061	43.703	139.511	185.656	8.177.118	
	66.924.439								64.497.979		64.497.979	
48.774.690	1.041.544.601	97.079.232	239.592.009	118.884.883	31.894.848	22.740.634	14.258.668	5.240.671	404.845.383	39.388.492	973.924.820	

(dalam jutaan Rupia

31 Desember 2016												
Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah												
Overseas	Total	Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi dan Maluku	Bali dan Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat	Overseas	Total	
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	
18.827.311	207.044.758		959.332	500					199.423.193	16.086.662	216.469.687	
489.513	120.784.692	17.069.341	41.209.270	14.626.242	5.238.726	1.171.144	669.089	948	26.924.948	342.412	107.252.120	
10.104.822	52.782.599	598.435	96.373	163.181		3.892	124.591	3.489	35.633.755	4.728.863	41.352.579	
	21.872.771	1.929.480	6.808.125	6.151.738	996.406	1.618.583	796.638	140.131			18.441.101	
	8.174.670								2.917.617		2.917.617	
24.126	157.682.788	19.642.901	44.383.730	26.890.660	6.721.663	8.796.484	4.575.752	2.682.308	20.187.149	22.292	133.902.939	
19.327.381	428.013.092	56.975.765	142.529.079	68.715.347	18.593.807	10.627.215	7.958.537	2.370.092	71.585.026	18.022.607	397.377.475	
1.538	6.979.332	863.310	3.606.100	2.337.215	344.246	523.316	134.061	43.703	332.474	185.656	8.370.081	
	70.604.340								66.635.060		66.635.060	
	88.350.774								80.344.554		80.344.554	
48.774.690	1.162.289.816	97.079.231	239.592.008	118.884.884	31.894.849	22.740.634	14.258.668	5.240.670	503.983.775	39.388.492	1.073.063.212	

Tabel 2.2.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank Secara Individual

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017				
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak				
		≤ 1 tahun	> 1 thn s.d. 3 thn	> 3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kontraktual
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	65.340.674	50.253.228	16.880.598	28.394.584	43.674.536
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	61.316.525	14.714.869	13.777.978	30.746.642	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	35.832.362	3.751.971	2.620.368	53.446	10.153.251
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	7.870.944	874.899	2.561.371	10.565.557	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0	0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0	0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	24.096.794	49.580.598	27.878.903	39.840.832	0
9	Tagihan kepada Korporasi	231.001.739	60.011.333	65.105.480	70.909.861	0
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	3.925.099	828.438	700.659	1.356.621	0
11	Aset Lainnya	0	0	0	0	66.924.439
	Total	429.384.138	180.015.336	129.525.357	181.867.543	120.752.226

Tabel 2.2.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank Secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017				
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak				
		≤ 1 tahun	> 1 thn s.d. 3 thn	> 3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kontraktual
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	66.139.653	50.867.719	17.087.012	28.741.790	44.208.584
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	61.432.834	14.742.781	13.804.113	30.804.964	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional					
4	Tagihan Kepada Bank	36.086.143	3.778.544	2.638.927	53.825	10.225.161
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	7.870.944	874.899	2.561.371	10.565.557	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial					
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	1.393.121	2.866.431	1.611.778	2.303.340	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	26.872.184	55.291.129	31.089.904	44.429.569	0
9	Tagihan kepada Korporasi	231.534.403	60.149.712	65.255.606	71.073.371	0
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	4.022.214	848.935	717.995	1.390.187	0
11	Aset Lainnya	0	0	0	0	70.604.340
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	36.423.232	15.270.104	10.987.206	15.427.221	10.243.011
	Total	471.774.729	204.690.255	145.753.912	204.789.823	135.281.095

(dalam jutaan Rupiah)

31 Desember 2016							
Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak							
Total	≤ 1 tahun	> 1 thn s.d. 3 thn	> 3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kontraktual	Total	
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
204.543.620	78.657.310	32.789.532	35.367.898	19.213.499	48.761.535	214.789.773	
120.556.014	53.005.957	12.780.040	11.021.111	30.179.469	0	106.986.577	
0	0	0	0	0	0	0	
52.411.398	26.707.484	5.255.684	1.541.357	71.982	7.951.507	41.528.015	
21.872.771	5.015.390	981.061	2.739.156	9.705.493	0	18.441.100	
0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	
141.397.128	20.729.283	45.908.880	21.641.960	34.433.263	0	122.713.385	
427.028.413	229.406.390	52.927.274	62.718.669	51.738.538	0	396.790.872	
6.810.817	3.541.037	1.117.570	1.118.086	2.400.423	0	8.177.117	
66.924.439	0	0	0	0	64.497.979	64.497.979	
1.041.544.601	417.062.851	151.760.041	136.148.237	147.742.668	121.211.021	973.924.818	

(dalam jutaan Rupiah)

31 Desember 2016							
Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak							
Total	≤ 1 tahun	> 1 thn s.d. 3 thn	> 3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kontraktual	Total	
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
207.044.758	79.272.504	33.045.985	35.644.517	19.363.772	49.142.909	216.469.687	
120.784.692	53.137.519	12.811.760	11.048.466	30.254.375	0	107.252.120	
0	0	0	0	0	0	0	
52.782.599	26.707.484	5.255.684	1.541.357	71.982	7.776.072	41.352.579	
21.872.771	5.015.390	981.061	2.739.156	9.705.493	0	18.441.100	
0	0	0	0	0	0	0	
8.174.670	0	0	0	2.917.617	0	2.917.617	
157.682.788	22.619.471	50.095.056	23.615.370	37.573.041	0	133.902.939	
428.013.092	229.745.538	53.005.520	62.811.390	51.815.027	0	397.377.475	
6.979.331	3.624.599	1.143.943	1.144.471	2.457.069	0	8.370.081	
70.604.340	0	0	0	0	66.635.060	66.635.060	
88.350.774	34.394.790	13.308.177	14.028.829	12.877.980	5.734.778	80.344.554	
1.162.289.816	454.517.295	169.647.187	152.573.557	167.036.355	129.288.818	1.073.063.212	

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel 2.3.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual

(dalam jutaan Rupiah)

No.	Sektor Ekonomi	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/ Pensi- unan	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)
31 Desember 2017													
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	0	9.993.829	0	0	0	0	0	3.797.505	56.838.512	115.129	0	0
2	Perikanan	0	0	0	0	0	0	0	176.396	192.942	1.609	0	0
3	Pertambangan dan Penggalian	0	6.442.420	0	0	0	0	0	31.467	30.620.914	185.299	0	0
4	Industri Pengolahan	0	23.819.698	0	0	0	0	0	1.921.577	108.762.525	2.443.385	0	0
5	Listrik, Gas, dan Air	0	21.878.156	0	0	0	0	0	20.847	6.662.062	8.917	0	0
6	Konstruksi	0	14.249.475	0	0	0	0	0	240.869	13.172.715	125.777	0	0
7	Perdagangan besar dan eceran	0	605.455	0	0	0	0	0	24.187.761	59.228.225	2.182.459	0	0
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	0	361.477	0	0	0	0	0	3.629.882	2.856.241	63.816	0	0
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	0	1.527.612	0	0	0	0	0	648.696	19.394.062	166.175	0	0
10	Perantara keuangan	0	6.617.564	0	52.411.398	0	0	0	165.436	16.206.093	928	0	0
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	78.869	2.660.727	0	0	0	0	0	2.786.701	25.508.743	193.291	0	0
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.005.209	0	0	0	0	0	0	12.104	45.273	0	0	0
13	Jasa pendidikan	0	11.028	0	0	0	0	0	33.852	107.174	656	0	0
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	0	0	0	0	0	0	0	74.815	1.389.519	73.289	0	0
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	0	0	0	0	0	0	0	5.588	207.971	1.765	0	0
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	0	0	0	0	0	0	0	5.558	28.392	457	0	0
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	0	0	0	0	0	0	0	0	76.788	0	0	0
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	0	0	0	0	0	0	0	2.593	56.533	0	0	0
19	Rumah Tangga	0				21.872.771			88.582.155	8.623.538	1.093.829		
20	Bukan Lapangan Usaha	0	18.948	0			0	0	14.274.460	316.123	133.524	0	0
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	201.459.542	32.369.625	0		0	0	0	798.866	76.734.068	20.512	66.924.439	0
Total		204.543.620	120.556.014	0	52.411.398	21.872.771	0	0	141.397.128	427.028.413	6.810.817	66.924.439	0
31 Desember 2016													
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	0	11.652.846	0			0	0	1.656.758	40.672.718	126.157	0	0
2	Perikanan	0		0			0	0	76.918	235.884	6.605	0	0
3	Pertambangan dan Penggalian	0	3.318.338	0			0	0	43.586	26.663.276	1.063.825	0	0
4	Industri Pengolahan	0	20.695.005	0			0	0	1.056.044	96.227.595	1.369.050	0	0
5	Listrik, Gas, dan Air	0	19.475.747	0			0	0	24.494	4.216.787	185.886	0	0
6	Konstruksi	0	8.896.387	0			0	0	302.094	15.206.702	238.250	0	0
7	Perdagangan besar dan eceran	500	44.192	0			0	0	25.506.018	67.903.072	3.443.799	0	0
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	0	407.783	0			0	0	3.455.390	3.317.592	78.780	0	0
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	0	5.904.983	0			0	0	857.913	17.424.588	496.987	0	0
10	Perantara keuangan	0	6.648.349	0	41.528.015		0	0	84.113	12.593.499	763	0	0
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	0	222.605	0			0	0	1.872.634	19.332.729	179.899	0	0
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.304.430		0			0	0	16.537	61.036	1.193	0	0
13	Jasa pendidikan	0		0			0	0	37.371	99.581	192	0	0
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	0	0	0			0	0	86.456	1.582.546	3.213	0	0
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	0	4.511	0			0	0	1.171.344	1.887.951	33.291	0	0
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	0		0			0	0	7.879	30.447	1.814	0	0
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	0		0			0	0		33.687	0	0	0
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	0		0			0	0		703		0	0
19	Rumah Tangga					18.441.101			77.532.355	7.693.239	830.242		
20	Bukan Lapangan Usaha	0		0				0	8.686.052	273.346	106.754	0	0
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	211.484.843	29.715.833	0			0	0	239.432	81.333.895	10.417	64.497.979	0
Total		214.789.773	106.986.577	0	41.528.015	18.441.101	0	0	122.713.385	396.790.872	8.177.117	64.497.979	0

Catatan: Tagihan bersih yang dicatat dalam 'Lainnya' diantaranya Aset Lainnya, serta *non cash loan* seperti penempatan pada Bank Indonesia, Surat Berharga, BG, dan L/C. 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*.

Teknologi
InformasiCorporate
GovernanceTanggung Jawab
Sosial PerusahaanReferensi Kriteria
POJK dan ARAInformasi
Keuangan

Tabel 2.3.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

(dalam jutaan Rupiah)

No.	Sektor Ekonomi	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)
31 Desember 2017													
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	0	9.993.829	0	0	0	0	0	3.797.505	56.838.512	115.129	0	0
2	Perikanan	0	0	0	0	0	0	0	176.396	192.942	1.609	0	0
3	Pertambangan dan Penggalian	0	6.442.420	0	0	0	0	0	31.467	30.620.914	185.299	0	0
4	Industri Pengolahan	0	23.819.698	0	0	0	0	0	1.921.577	108.762.525	2.443.385	0	0
5	Listrik, Gas, dan Air	0	21.878.156	0	0	0	0	0	20.847	6.662.062	8.917	0	0
6	Konstruksi	0	14.249.475	0	0	0	0	0	240.869	13.172.715	125.777	0	0
7	Perdagangan besar dan eceran	0	605.455	0	0	0	0	0	24.187.761	59.228.225	2.182.459	0	0
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	0	361.477	0	0	0	0	0	3.629.882	2.856.241	63.816	0	0
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	0	1.527.612	0	0	0	0	0	648.696	19.394.062	166.175	0	0
10	Perantara keuangan	0	6.617.564	0	52.411.398	0	0	0	165.436	16.206.093	928	0	0
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	78.869	2.660.727	0	0	0	0	0	2.786.701	25.508.743	193.291	0	0
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.005.209	0	0	0	0	0	0	12.104	45.273	0	0	0
13	Jasa pendidikan	0	11.028	0	0	0	0	0	33.852	107.174	656	0	0
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	0	0	0	0	0	0	0	74.815	1.389.519	73.289	0	0
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	0	0	0	0	0	0	0	5.588	207.971	1.765	0	0
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	0	0	0	0	0	0	0	5.558	28.392	457	0	0
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	0	0	0	0	0	0	0	0	76.788	0	0	0
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	0	0	0	0	0	0	0	2.593	56.533	0	0	0
19	Rumah Tangga	0				21.872.771			88.582.155	8.623.538	1.093.829		
20	Bukan Lapangan Usaha	0	18.948	0			0	0	14.274.460	316.123	133.524	0	0
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	203.960.680	32.598.303	0	371.200	0	0	8.174.670	17.084.526	77.718.747	189.026	70.604.340	88.350.774
Total		207.044.758	120.784.692	0	52.782.599	21.872.771	0	8.174.670	157.682.788	428.013.092	6.979.331	70.604.340	88.350.774
31 Desember 2016													
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	0	11.652.846	0			0	0	1.656.758	40.672.718	126.157	0	0
2	Perikanan	0		0			0	0	76.918	235.884	6.605	0	0
3	Pertambangan dan Penggalian	0	3.318.338	0			0	0	43.586	26.663.276	1.063.825	0	0
4	Industri Pengolahan	0	20.695.005	0			0	0	1.056.044	96.227.595	1.369.050	0	0
5	Listrik, Gas, dan Air	0	19.475.747	0			0	0	24.494	4.216.787	185.886	0	0
6	Konstruksi	0	8.896.387	0			0	0	302.094	15.206.702	238.250	0	0
7	Perdagangan besar dan eceran	500	44.192	0			0	0	25.506.018	67.903.072	3.443.799	0	0
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	0	407.783	0			0	0	3.455.390	3.317.592	78.780	0	0
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	0	5.904.983	0			0	0	857.913	17.424.588	496.987	0	0
10	Perantara keuangan	0	6.648.349	0	41.352.579		0	0	84.113	12.593.499	763	0	0
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	0	222.605	0			0	0	1.872.634	19.332.729	179.899	0	0
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.304.430		0			0	0	16.537	61.036	1.193	0	0
13	Jasa pendidikan	0		0			0	0	37.371	99.581	192	0	0
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	0	0	0			0	0	86.456	1.582.546	3.213	0	0
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	0	4.511	0			0	0	1.171.344	1.887.951	33.291	0	0
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	0		0			0	0	7.879	30.447	1.814	0	0
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	0		0			0	0		33.687	0	0	0
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	0		0			0	0		703		0	0
19	Rumah Tangga					18.441.101			77.532.355	7.693.239	830.242		
20	Bukan Lapangan Usaha	0		0			0	0	8.686.052	273.346	106.754	0	0
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	213.164.757	29.981.376	0			0	2.917.617	11.428.986	81.920.498	203.382	66.635.060	80.344.554
Total		216.469.687	107.252.120	0	41.352.579	18.441.101	0	2.917.617	133.902.939	397.377.475	8.370.081	66.635.060	80.344.554

Catatan: Tagihan bersih yang dicatat dalam 'Lainnya' diantaranya Aset Lainnya, serta non cash loan seperti penempatan pada Bank Indonesia, Surat Berharga, BG, dan L/C.

Tagihan bersih Perusahaan Anak dicatat dalam Sektor Ekonomi Lainnya

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.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Pengungkapan Eksposur Risiko Kredit dan Pencadangan

Bank Mandiri menerapkan kebijakan yang senantiasa mengedepankan prinsip kehati-hatian dalam mitigasi risiko kredit, termasuk dalam menetapkan pencadangan kerugian penurunan nilai aktiva.

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

Tabel 2.4.a Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Individual

(dalam jutaan Rupiah)

		31 Desember 2017								
No	Keterangan	Tagihan Berdasarkan Wilayah								
		Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi & Maluku	Bali & Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat	Overseas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	Tagihan	108.684.361	272.464.732	126.648.234	36.812.820	24.974.838	17.978.027	5.620.692	359.139.942	42.998.450
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)									
a.	Belum jatuh tempo	3.288.025	7.662.529	7.367.351	1.649.162	1.485.438	436.190	151.704	962.408	110.148
b.	Telah jatuh tempo	1.521.601	9.345.749	7.751.392	1.181.551	1.206.650	293.597	237.418	1.548.393	292.645
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	1.696.349	12.323.365	6.574.279	1.138.542	305.781	219.640	2.555	743.057	217.822
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif	1.443.011	2.097.266	1.967.103	730.473	1.147.279	311.880	210.396	284.669	36.284
5	Tagihan yang dihapus buku	1.907.185	3.512.559	2.914.272	605.188	973.155	270.584	138.420	1.264.860	-

Tabel 2.4.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

(dalam jutaan Rupiah)

		31 Desember 2017							
No	Keterangan	Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah							
		Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi & Maluku	Bali & Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Tagihan	108.684.361	272.464.732	126.648.234	36.812.820	24.974.838	17.978.027	5.620.692	480.927.680
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)								
a.	Belum jatuh tempo	3.288.025	7.662.529	7.367.351	1.649.162	1.485.438	436.190	151.704	962.408
b.	Telah jatuh tempo	1.521.601	9.345.749	7.751.392	1.181.551	1.206.650	293.597	237.418	3.414.497
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	1.696.349	12.323.365	6.574.279	1.138.542	305.781	219.640	2.555	1.225.538
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif	1.443.011	2.097.266	1.967.103	730.473	1.147.279	311.880	210.396	1.475.078
5	Tagihan yang dihapus buku	1.907.185	3.512.559	2.914.272	605.188	973.155	270.584	138.420	4.375.880

Catatan:
CKPN sesuai dengan definisi pada SE OJK nomor 42/SEOJK.03/2016 mengenai perhitungan ATMR Risiko Kredit (tanpa kolektibilitas 1)
Nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual
Tagihan bersih Perusahaan Anak dimonitor dan dicatat dalam wilayah Kantor Pusat

31 Desember 2016										
Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah										
Total	Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi & Maluku	Bali & Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat	Overseas	Total
(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
995.322.097	97.486.043	249.212.847	121.660.549	33.528.580	23.225.532	14.479.418	5.240.398	354.966.406	36.303.136	936.102.909
23.112.957	2.949.243	7.008.616	7.077.209	1.502.033	1.381.394	351.305	141.440	951.224	92.997	21.455.460
23.378.996	1.830.445	11.580.048	7.104.571	797.116	1.067.044	299.178	92.410	1.542.085	280.563	24.593.461
23.221.389	1.679.408	13.037.404	5.353.229	1.495.007	261.176	212.296		1.131.941	49.966	23.220.426
8.228.360	897.912	928.045	1.132.652	384.913	457.255	93.105	68.389	1.456.738	53.787	5.472.795
11.586.223	1.552.809	1.418.113	2.424.063	612.632	1.164.750	78.823	129.502	4.114.213	-	11.494.905

31 Desember 2016											
Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah											
Overseas	Total	Sumatera	Jakarta	Jawa	Kalimantan	Sulawesi & Maluku	Bali & Nusa Tenggara	Papua	Kantor Pusat	Overseas	Total
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
42.998.450	1.117.109.835	97.486.043	249.212.847	121.660.549	33.528.580	23.225.532	14.479.418	5.240.398	435.278.002	36.303.136	1.016.414.505
110.148	23.112.957	2.949.243	7.008.616	7.077.209	1.502.033	1.381.394	351.305	141.440	951.224	92.997	21.455.460
292.645	25.245.099	1.830.445	11.580.048	7.104.571	797.116	1.067.044	299.178	92.410	3.804.457	280.563	26.855.832
217.822	23.703.870	1.679.408	13.037.404	5.353.229	1.495.007	261.176	212.296		2.999.811	49.966	25.088.297
36.284	9.418.770	897.912	928.045	1.132.652	384.913	457.255	93.105	68.389	3.109.850	53.787	7.125.908
-	14.697.243	1.552.809	1.418.113	2.424.063	612.632	1.164.750	78.823	129.502	6.156.252	-	13.536.944

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

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

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

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)
31 Desember 2017							
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	72.274.641	1.167.642	578.349	2.086.506	506.908	267.585
2	Perikanan	363.065	5.176	3.230	0	9.886	13.712
3	Pertambangan dan Penggalian	35.510.524	310.986	1.593.493	1.397.517	91.923	306.449
4	Industri Pengolahan	143.475.767	8.228.373	7.653.920	11.106.693	729.977	2.538.914
5	Listrik, Gas, dan Air	28.724.982	8.435	117.645	157.933	54.013	16.509
6	Konstruksi	27.384.539	441.903	377.406	331.203	536.047	340.282
7	Perdagangan besar dan eceran	90.791.040	3.690.107	7.777.633	4.580.557	2.710.963	4.781.976
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	7.199.919	290.658	149.029	175.952	250.367	170.364
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	22.748.430	552.357	816.353	986.886	188.492	314.071
10	Perantara keuangan	24.291.498	1.383	1.930	929.991	120.756	1.447
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	31.315.673	1.331.138	595.475	325.988	435.590	401.891
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.060.706	9.240	.	438.679	5.104	11.523
13	Jasa pendidikan	153.284	11.085	1.110	0	3.496	9.629
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1.606.751	9.696	146.708	72.583	18.775	5.584
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	306.469	99.609	92.884	89.838	4.156	119.898
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	34.827	7.553	780	0	1.468	1.115
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	76.788	0	.	0		
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	59.065	0	.	0		
19	Rumah Tangga	107.427.321	0	1.506.239	8.112	1.125.147	2.285.274
20	Bukan Lapangan Usaha	8.746.537	6.554.526	1.228.427		3.307	
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	389.770.270	393.091	738.383	532.952	1.431.985	
	Total	995.322.097	23.112.957	23.378.996	23.221.389	8.228.360	11.586.223
31 Desember 2016							
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	56.680.446	915.708	678.826	3.061.537	206.709	288.616
2	Perikanan	321.431	4.582	13.228	0	7.276	14.657
3	Pertambangan dan Penggalian	31.873.709	279.136	1.983.748	1.177.350	19.067	505.593
4	Industri Pengolahan	125.901.377	7.220.477	7.811.396	11.699.475	243.132	2.189.719
5	Listrik, Gas, dan Air	23.926.086	7.026	211.997	22.917	4.639	427.623
6	Konstruksi	24.274.124	391.710	610.736	460.652	52.316	46.396
7	Perdagangan besar dan eceran	99.310.019	4.036.352	7.619.226	2.817.808	1.989.482	4.929.821
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	7.483.710	302.115	176.116	117.180	148.957	130.460
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	26.052.500	632.584	1.859.163	1.448.732	113.903	721.659
10	Perantara keuangan	51.253.514	2.917	1.210.764	1.297.881	1.142	29.341
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	21.651.124	920.326	538.601	269.098	206.233	199.987
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.382.781	10.212	2.507	745	1.511	6.022
13	Jasa pendidikan	145.070	10.491	349	8.063	366	8.072
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1.671.508	10.087	6.638	238	4.648	2.696
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	3.126.453	98.024	71.051	2.973	65.562	80.060
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42.255	9.164	3.525	0	2.743	1.967
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	33.687	0	0	0		0
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	703	0		0		0
19	Rumah Tangga	105.407.822		1.496.634	6.815	921.945	1.912.216
20	Bukan Lapangan Usaha	9.333.968	6.250.885	266.969	0	52	
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	344.230.624	353.667	31.987	828.962	1.483.113	0
	Total	936.102.910	21.455.460	24.593.461	23.220.426	5.472.795	11.494.905

Catatan:
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 berupa nilai gross (sebelum dikurangi CKPN).
CKPN sesuai dengan definisi pada SE OJK nomor 42/SEOJK.03/2016 mengenai perhitungan ATMR Risiko Kredit (tanpa kolektibilitas 1)
Nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.
Tagihan bersih Entitas Anak dicatat dalam Sektor Ekonomi Lainnya

Tabel 2.5.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

(dalam jutaan Rupiah)

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)
31 Desember 2017							
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	72.274.641	1.167.642	578.349	2.086.506	506.908	267.585
2	Perikanan	363.065	5.176	3.230	0	9.886	13.712
3	Pertambangan dan Penggalian	35.510.524	310.986	1.593.493	1.397.517	91.923	306.449
4	Industri Pengolahan	143.475.767	8.228.373	7.653.920	11.106.693	729.977	2.538.914
5	Listrik, Gas, dan Air	28.724.982	8.435	117.645	157.933	54.013	16.509
6	Konstruksi	27.384.539	441.903	377.406	331.203	536.047	340.282
7	Perdagangan besar dan eceran	90.791.040	3.690.107	7.777.633	4.580.557	2.710.963	4.781.976
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	7.199.919	290.658	149.029	175.952	250.367	170.364
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	22.748.430	552.357	816.353	986.886	188.492	314.071
10	Perantara keuangan	24.291.498	1.383	1.930	929.991	120.756	1.447
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	31.315.673	1.331.138	595.475	325.988	435.590	401.891
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.060.706	9.240	.	438.679	5.104	11.523
13	Jasa pendidikan	153.284	11.085	1.110	0	3.496	9.629
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1.606.751	9.696	146.708	72.583	18.775	5.584
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	306.469	99.609	92.884	89.838	4.156	119.898
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	34.827	7.553	780	0	1.468	1.115
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	76.788	0	.	0	.	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	59.065	0	.	0	.	-
19	Rumah Tangga	107.427.321	0	1.506.239	8.112	1.125.147	2.285.274
20	Bukan Lapangan Usaha	8.746.537	6.554.526	1.228.427	.	3.307	-
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	511.558.008	393.091	2.604.487	1.015.433	2.622.395	3.111.020
	Total	1.117.109.835	23.112.957	25.245.099	23.703.870	9.418.770	14.697.243
31 Desember 2016							
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	56.680.446	915.708	678.826	3.061.537	206.709	288.616
2	Perikanan	321.431	4.582	13.228	0	7.276	14.657
3	Pertambangan dan Penggalian	31.873.709	279.136	1.983.748	1.177.350	19.067	505.593
4	Industri Pengolahan	125.901.377	7.220.477	7.811.396	11.699.475	243.132	2.189.719
5	Listrik, Gas, dan Air	23.926.086	7.026	211.997	22.917	4.639	427.623
6	Konstruksi	24.274.124	391.710	610.736	460.652	52.316	46.396
7	Perdagangan besar dan eceran	99.310.019	4.036.352	7.619.226	2.817.808	1.989.482	4.929.821
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	7.483.710	302.115	176.116	117.180	148.957	130.460
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	26.052.500	632.584	1.859.163	1.448.732	113.903	721.659
10	Perantara keuangan	51.253.514	2.917	1.210.764	1.297.881	1.142	29.341
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	21.651.124	920.326	538.601	269.098	206.233	199.987
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3.382.781	10.212	2.507	745	1.511	6.022
13	Jasa pendidikan	145.070	10.491	349	8.063	366	8.072
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1.671.508	10.087	6.638	238	4.648	2.696
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	3.126.453	98.024	71.051	2.973	65.562	80.060
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42.255	9.164	3.525	0	2.743	1.967
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	33.687	0	0	0	.	0
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	703	0	.	0	.	0
19	Rumah Tangga	105.407.822	.	1.496.634	6.815	921.945	1.912.216
20	Bukan Lapangan Usaha	9.333.968	6.250.885	266.969	0	52	.
21	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN)	424.542.218	353.667	2.294.359	2.696.833	3.136.226	2.042.039
	Total	1.016.414.505	21.455.460	26.855.832	25.088.297	7.125.908	13.536.944

Catatan:
 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 berupa nilai gross (sebelum dikurangi CKPN).
 CKPN sesuai dengan definisi pada SE OJK nomor 42/SE/2016 mengenai perhitungan ATMR Risiko Kredit (tanpa kolektibilitas 1)
 Nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.
 Tagihan bersih Entitas Anak dicatat dalam Sektor Ekonomi Lainnya

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

Tabel 2.6.a Pengungkapan Rincian Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai - Bank Secara Individual

(dalam jutaan Rupiah)

No.	Keterangan	31 Desember 2017		31 Desember 2016	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif	CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Saldo awal CKPN	24.539.646	8.372.847	14.846.451	7.685.776
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan (Net)	5.102.460	7.476.444	16.214.781	6.625.053
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	5.615.537	7.526.534	16.223.254	6.625.053
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	(513.077)	(50.090)	(8.473)	-
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan pada periode berjalan	(4.478.412)	(7.107.811)	(5.965.014)	(5.529.891)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya pada periode berjalan	(121.737)	(287.724)	(556.572)	(408.091)
	Saldo Akhir CKPN	25.041.957	8.453.756	24.539.646	8.372.847

Tabel 2.6.b Pengungkapan Rincian Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai - Bank Secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

(dalam jutaan Rupiah)

No.	Keterangan	31 Desember 2017		31 Desember 2016	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif	CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Saldo awal CKPN	25.197.697	10.080.441	15.488.817	9.293.798
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan (Net)	5.144.500	10.501.885	16.404.841	8.539.097
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	5.644.438	10.555.175	16.404.841	8.539.273
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	(499.938)	(53.290)	-	(176)
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan pada periode berjalan	(4.615.412)	(10.081.830)	(5.965.014)	(7.571.930)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya pada periode berjalan	(144.198)	(215.716)	(730.947)	(180.524)
	Saldo Akhir CKPN	25.582.587	10.284.780	25.197.697	10.080.441

Catatan:

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

Risiko Kredit dengan Pendekatan Standar

Dalam perhitungan ATMR untuk Risiko Kredit, Bank Mandiri menggunakan peringkat yang diterbitkan oleh lembaga pemeringkat yang diakui oleh regulator sesuai Surat Edaran OJK No.37/SEOJK.03/2016 tentang Lembaga Pemeringkat dan Peringkat yang Diakui Otoritas Jasa Keuangan. Adapun peringkat tersebut digunakan untuk kategori portfolio Entitas Sektor Publik dan Korporasi.

Untuk perhitungan kecukupan modal terkait *eksposur counterparty credit risk*, Bank Mandiri mengacu pada Surat Edaran OJK No.42/SEOJK.03/2016 perihal Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang

Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan menggunakan Pendekatan Standar, dimana khusus untuk hasil perhitungan *CVA risk weighted assets* akan disampaikan telah posisi bulan Januari 2017 kepada OJK.

Pengungkapan Eksposur Risiko Kredit Berdasarkan Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat

Pelaporan Pendekatan Standar oleh Bank Mandiri saat ini tidak menggunakan peringkat eksternal terhadap kategori portofolio, namun demikian untuk kebutuhan simulasi telah dilakukan perhitungan eksposur berdasarkan peringkat eksternal seperti terlihat pada tabel berikut.

Tagihan Bersih sesuai Skala Peringkat - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Entitas Anak

Tabel 3.1.a. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank secara Individual

31 Desember 2017						
No	Kategori Portofolio	Lembaga Pemeringkat				
		Peringkat Jangka Panjang				
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)
PT Pemeringkat Efek Indonesia		idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Tagihan Kepada Pemerintah		896.082	35.110.346	6.124.145	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik		40.518.294	15.786.949	22.249.915	9.091.095
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional					
4	Tagihan Kepada Bank		1.361.378	607.376		
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		11.073.274	27.038.701	36.178.036	1.025.032
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo					
11	Aset Lainnya					
	Total	0	53.849.028	78.543.372	64.552.096	10.116.127

31 Desember 2016						
No	Kategori Portofolio	Lembaga Pemeringkat				
		Peringkat Jangka Panjang				
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)
PT Pemeringkat Efek Indonesia		idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Tagihan Kepada Pemerintah		8.895.529	36.742.354	4.221.756	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik		25.715.921	22.814.812	20.777.467	4.498.973
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional		0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank		926.762	488.810	104.135	0
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal		0	0	0	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial		0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan		0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel		0	0	0	0
9	Tagihan kepada Korporasi		12.328.642	23.638.782	28.719.806	769.427
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo		0	0	0	0
11	Aset Lainnya		0	0	0	0
Total			47.866.854	83.684.759	53.823.163	5.268.400

(dalam jutaan rupiah)

Tagihan Bersih								
Peringkat Jangka Pendek							Tanpa Peringkat	Total
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
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)		
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		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
10.958.699							151.454.348	204.543.620
436.726							32.473.035	120.556.014
								0
							50.442.645	52.411.398
							21.872.771	21.872.771
								0
								0
							141.397.128	141.397.128
121.814							351.591.556	427.028.413
							6.810.817	6.810.817
							66.924.439	66.924.439
11.517.239	0	0	0	0	0	0	822.966.740	1.041.544.601

Tagihan Bersih								
Peringkat Jangka Pendek							Tanpa Peringkat	Total
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
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)		
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		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
10.638.849	0	0	0	0	0	0	154.291.286	214.789.773
4.216.706	0	0	0	0	0	0	28.962.699	106.986.577
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	40.008.307	41.528.015
0	0	0	0	0	0	0	18.441.100	18.441.100
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	122.713.385	122.713.385
0	0	0	0	0	0	0	331.334.215	396.790.872
0	0	0	0	0	0	0	8.177.117	8.177.117
0	0	0	0	0	0	0	64.497.979	64.497.979
14.855.554	0	0	0	0	0	0	768.426.088	973.924.818

Tabel 3.1.b. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

31 Desember 2017						
No	Kategori Portofolio					
		Lembaga Pemeringkat				Peringkat Jangka Panjang
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)
PT Pemeringkat Efek Indonesia		idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Tagihan Kepada Pemerintah		1.030.634	35.110.346	6.124.145	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik		40.518.294	15.913.410	22.352.132	9.091.095
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional					
4	Tagihan Kepada Bank		1.408.975	607.376	323.603	
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		11.073.274	27.038.701	36.200.020	1.025.032
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo					
11	Aset Lainnya					
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)		4.116.292		3.486.339	273.312
	Total	0	58.147.469	78.669.833	68.486.239	10.389.439

31 Desember 2016						
No	Kategori Portofolio	Lembaga Pemeringkat				
		Peringkat Jangka Panjang				
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d. A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)
PT Pemeringkat Efek Indonesia		idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Tagihan Kepada Pemerintah		9.029.223	36.742.354	4.221.756	135.471
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik		25.722.887	22.814.812	20.777.467	4.757.550
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional		0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank		1.007.635	488.810	104.135	0
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal		0	0	0	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial		0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan		0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel		0	0	0	0
9	Tagihan kepada Korporasi		12.363.676	23.643.682	28.724.820	769.427
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo		0	0	0	0
11	Aset Lainnya		0	0	0	0
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)		2.772.642	0	683.075	57.903
	Total		50.896.061	83.689.658	54.511.253	5.720.351

(dalam jutaan rupiah)

Tagihan Bersih								
Peringkat Jangka Pendek							Tanpa Peringkat	Total
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
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)		
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		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
10.958.699							153.820.935	207.044.758
436.726							32.473.035	120.784.692
							0	0
							50.442.645	52.782.599
							21.872.771	21.872.771
							0	0
							8.174.670	8.174.670
							157.682.788	157.682.788
121.814	203.513						352.350.738	428.013.092
							6.979.331	6.979.331
							70.604.340	70.604.340
							80.474.831	88.350.774
11.517.239	203.513	0	0	0	0	0	934.876.084	1.162.289.816

Tagihan Bersih								
Peringkat Jangka Pendek							Tanpa Peringkat	Total
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
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)		
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		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
10.638.849	0	0	0	0	0	0	155.702.034	216.469.687
4.216.706	0	0	0	0	0	0	28.962.698	107.252.120
0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	39.751.999	41.352.579
0	0	0	0	0	0	0	18.441.100	18.441.100
0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	2.917.617	2.917.617
0	0	0	0	0	0	0	133.902.939	133.902.939
0	0	0	0	0	0	0	331.875.870	397.377.475
0	0	0	0	0	0	0	8.370.081	8.370.081
0	0	0	0	0	0	0	66.635.060	66.635.060
0	0	0	0	0	0	0	76.830.935	80.344.554
14.855.555	0	0	0	0	0	0	863.390.333	1.073.063.212

Pengungkapan Eksposur Risiko Kredit Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)

Sesuai kondisi pasar keuangan Indonesia yang belum memiliki banyak instrumen derivatif, Bank Mandiri memiliki eksposur derivatif yang tidak terlalu signifikan, 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 Entitas Anak

Tabel 3.2.a. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Derivatif

		31 Desember 2017						
No	Variabel yang Mendasari	Notional Amount			Tagihan Derivatif	Kewajiban Derivatif	Tagihan Bersih Sebelum MRK	MRK
		≤ 1 Tahun	> 1 Tahun - ≤ 5 Tahun	> 5 Tahun				
BANK SECARA INDIVIDUAL								
1	Suku Bunga	28.000.850	3.267.563	0	37.154	13.726	53.492	0
2	Nilai Tukar	140.649.131	16.749.962	0	387.812	217.948	2.631.801	0
3	Lainnya	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	168.649.980	20.017.524	0	424.966	231.673	2.685.293	0
BANK SECARA KONSOLIDASI								
1	Suku Bunga	28.000.850	5.875.593	0	60.356	33.266	89.734	0
2	Nilai Tukar	140.649.131	16.749.962	0	387.812	217.948	2.631.801	0
3	Saham	0	0	0	0	0	0	0
4	Emas	0	0	0	0	0	0	0
5	Logam selain Emas	0	0	0	0	0	0	0
6	Lainnya	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	168.649.980	22.625.555	0	448.168	251.214	2.721.536	0

Tagihan Bersih Setelah MRK	31 Desember 2016							
	Notional Amount			Tagihan Derivatif	Kewajiban Derivatif	Tagihan Bersih Sebelum MRK	MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK
	≤ 1 Tahun	> 1 Tahun - ≤ 5 Tahun	> 5 Tahun					
53.492	8.871.224	8.561.575	0	48.540	9.613	91.348	0	91.348
2.631.801	49.657.445	2.731.014	0	192.329	494.037	825.455	0	825.455
0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.685.293	58.528.668	11.292.589	0	240.870	503.650	916.803	0	916.803
89.734	8.871.224	8.561.575	0	48.540	9.613	91.348	0	91.348
2.631.801	49.657.445	2.731.014	0	192.329	494.054	825.455	0	825.455
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.721.536	58.528.668	11.292.589	0	240.870	503.667	916.803	0	916.803

Transaksi Repo - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Entitas Anak

Tabel 3.2.b.1. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Repo - Bank secara Individual

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017	
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.187.398	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	0	3.592.883
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	0	0
6	Tagihan kepada Korporasi	0	0
	TOTAL	4.187.398	3.592.883

Tabel 3.2.b.2. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Repo - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017	
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.187.398	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	0	3.592.883
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	0	0
6	Tagihan kepada Korporasi	0	0
	TOTAL	4.187.398	3.592.883

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016					
Tagihan Bersih	ATMR	Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
0	0	3.914.691	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
594.516	291.443	0	3.353.042	561.650	256.998
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
594.516	291.443	3.914.691	3.353.042	561.650	256.998

(dalam jutaan Rupiah)

31 Desember 2016					
Tagihan Bersih	ATMR	Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
0	0	3.914.691	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
594.516	291.443	0	3.353.042	561.650	256.998
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
594.516	291.443	3.914.691	3.353.042	561.650	256.998

Transaksi Reverse Repo - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Entitas Anak

Tabel 3.2.c.1. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Reverse Repo - Bank secara Individual

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017	
		Tagihan Bersih	Nilai MRK
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	826.341	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	1.502.775	0
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	0	0
6	Tagihan kepada Korporasi	0	0
TOTAL		2.329.116	0

Tabel 3.2.c.2. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Reverse Repo - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017	
		Tagihan Bersih	Nilai MRK
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	963.646	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	1.502.775	0
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	0	0
6	Tagihan kepada Korporasi	162.894	0
TOTAL		2.629.315	0

(dalam jutaan rupiah)

		31 Desember 2016			
Tagihan Bersih setelah MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih setelah MRK	ATMR setelah MRK
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
826.341	0	2.017.309	0	2.017.309	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
1.502.775	300.555	1.728.781	0	1.728.781	345.756
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
2.329.116	300.555	3.746.090	0	3.746.090	345.756

(dalam jutaan rupiah)

		31 Desember 2016			
Tagihan Bersih setelah MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih setelah MRK	ATMR setelah MRK
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
963.646	0	3.198.231	0	3.198.231	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
1.502.775	383.086	1.728.781	0	1.728.781	345.756
0	0	0	0	0	0
162.894	0	127.476	0	127.476	127.476
2.629.315	383.086	5.054.488	0	5.054.488	473.232

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Mitigasi Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar 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.

Pedoman untuk menentukan struktur agunan dalam rangka kebijakan mitigasi risiko kredit telah diatur secara rinci di dalam SPK (Standar Prosedur Kredit) untuk masing-masing segmen. Jenis

agunan yang diterima Bank terdiri dari benda bergerak (antara lain agunan tunai, piutang dagang, persediaan barang, mesin, dan surat berharga), benda tak bergerak (antara lain tanah, bangunan, dan mesin), serta penjaminan (personal/corporate guarantee). Dalam hal Bank akan menerima penjaminan (guarantee), maka Bank akan melakukan evaluasi terhadap kelayakan dan bonafiditas dari penjamin (guarantor).

Untuk menjamin fasilitas kredit, Bank mengutamakan agunan dalam bentuk aset tetap berupa Tanah atau tanah berikut bangunan. Nilai agunan yang digunakan Bank sebagai jaminan kredit adalah nilai

Tabel 4.1.a. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017									
		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)
A	Eksposur Neraca										
1	Tagihan Kepada Pemerintah	198.824.204							412.335		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	878.102	48.968.063				49.282.225		436.726		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional										
4	Tagihan Kepada Bank	50.756	29.289.356				9.090.798				
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal			21.872.771							
6	Kredit Beragun Properti Komersial										
7	Kredit Pegawai/Pensiunan										
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	799.338	2.532.547					137.063.935			
9	Tagihan kepada Korporasi	12.948.293	36.093.068				36.029.338		305.247.925		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	6.106	21.464						587.075	6.187.808	
11	Aset Lainnya	22.006.167							44.601.127	317.145	
	Total Eksposur Neraca	235.512.966	116.904.497	21.872.771	0	0	94.402.362	137.063.935	351.285.190	6.504.953	0
B	Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif										
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.480.739									
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	142.812	6.672.274				14.175.812				
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional										
4	Tagihan Kepada Bank	610	183				10.257.586				
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal										
6	Kredit Beragun Properti Komersial										
7	Kredit Pegawai/Pensiunan										
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	356.617	863					578.702			
9	Tagihan kepada Korporasi	3.451.317	1.928.463				122.746		30.211.914		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo		123							8.241	
	Total Eksposur TRA	8.432.096	8.601.905	0	0	0	24.556.144	578.702	30.211.914	8.241	0
C	Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)										
1	Tagihan Kepada Pemerintah	826.341									
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik										
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional										
4	Tagihan Kepada Bank		2.256.723				1.465.387				
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel							65.125			
6	Tagihan kepada Korporasi		87.617				20.541		887.191		
	Total Eksposur Counterparty Credit Risk	826.341	2.344.339	0	0	0	1.485.928	65.125	887.191	0	0

agunan yang dinilai oleh penilai internal (credit operation unit) dan penilai eksternal rekanan Bank atau penilai eksternal bukan rekanan Bank yang telah ditunjuk pejabat pemegang kewenangan di business unit/credit recovery unit.

Pengungkapan Eksposur Risiko Kredit dan Mitigasi Risiko Kredit Dalam perhitungan mitigasi risiko kredit dengan menggunakan pendekatan standar sesuai SE OJK No.42/SEOJK.03/2016 tentang Pedoman perhitungan ATMR risiko kredit, Bank dapat mengakui keberadaan agunan, garansi, penjaminan, atau asuransi kredit sebagai Teknik MRK, dengan beberapa syarat pengakuan yang harus dipenuhi oleh Bank. Jenis agunan keuangan yang diakui (eligible

financial collateral) dalam Teknik MRK-Agunan diantaranya adalah uang tunai, giro/tabungan/deposito, emas, Surat Utang Negara (SUN), Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dan lain-lain yang diatur dalam SE OJK tersebut diatas. Sementara agunan berupa fixed asset, inventory, tanah/bangunan yang dimiliki oleh Bank, tidak diakui dalam pendekatan standar. 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 Entitas Anak

	ATMR	Beban Modal *) (ATMR x 9.50%)	31 Desember 2016										ATMR	Beban Modal **) (ATMR x 9.52%)
			Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit											
			0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya		
	(13)	(14)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(28)
		0												
	412.335	39.172	210.773.317	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	34.871.451	3.312.788	1.261.920	43.169.807	0	0	0	40.819.601	0	4.216.706	0	0	33.260.468	3.166.397
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10.403.270	988.311	50.720	20.339.190	0	0	0	7.547.014	0	0	0	0	7.841.345	746.496
	7.655.470	727.270	0	0	18.441.100	0	0	0	0	0	0	0	6.454.385	614.457
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	103.304.461	9.813.924	783.807	2.016.389	0	0	0	0	119.182.462	0	0	0	89.790.124	8.548.020
	330.481.208	31.395.715	10.714.493	33.610.791	0	0	0	27.629.634	0	290.198.923	0	0	310.735.899	29.582.058
	9.873.080	937.943	12.856	25.341	0	0	0	0	0	457.160	7.673.521	0	11.972.509	1.139.783
	45.076.844	4.282.300	21.223.787	0	0	0	0	0	0	43.271.222	2.970	0	43.275.677	4.119.844
	542.078.120	51.497.421	244.820.900	99.161.518	18.441.100	0	0	75.996.249	119.182.462	338.144.011	7.676.491	0	503.330.407	47.917.055
	0	0	1.983.653	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8.422.361	800.124	2.140	4.288.916	0	0	0	13.227.488	0	0	0	0	7.471.527	711.289
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.128.830	487.239	1.000	0	0	0	0	10.682.398	0	0	0	0	5.341.199	508.482
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	434.199	41.249	8.847	844	0	0	0	0	700.517	0	0	0	525.556	50.033
	30.658.979	2.912.603	81.287	2.335.328	0	0	0	1.055.635	0	30.901.255	0	0	31.896.138	3.036.512
	12.386	1.177	0	0	0	0	0	0	0	0	8.240	0	12.360	1.177
	44.656.755	4.242.392	2.076.927	6.625.088	0	0	0	24.965.521	700.517	30.901.255	8.240	0	45.246.780	4.307.493
		0												
	0	0	2.032.803	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.184.038	112.484	0	2.123.581	0	0	0	784.112	0	0	0	0	816.772	77.757
	48.844	4.640	0	0	0	0	0	0	20.519	0	0	0	15.389	1.465
	914.985	86.924	0	21.305	0	0	0	18.254	0	223.968	0	0	237.356	22.596
	2.147.867	204.047	2.032.803	2.144.886	0	0	0	802.366	20.519	223.968	0	0	1.069.517	101.818

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Transaksi Bersih per Bobot Risiko Setelah Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Entitas Anak

Tabel 4.1.b. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017									
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit									
(1)	(2)	0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
A	Eksposur Neraca										
1	Tagihan Kepada Pemerintah	201.188.037							412.335		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	878.102	49.094.524				49.384.442		436.726		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional										
4	Tagihan Kepada Bank	50.756	30.371.116				8.343.996				
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal			21.872.771							
6	Kredit Beragun Properti Komersial										
7	Kredit Pegawai/Pensiunan						8.174.670				
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	812.849	2.532.547					153.333.408			
9	Tagihan kepada Korporasi	12.948.293	36.093.068				36.030.782		305.864.754	203.513	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	6.106	21.464						587.075	6.356.322	
11	Aset Lainnya	22.141.500							48.145.035	317.805	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	30.571.340	5.679.962	7.637.706	0	0	13.610.982	7.621.710	24.931.310	0	
	Total Eksposur Neraca	268.596.983	123.792.681	29.510.477	0	0	115.544.872	160.955.118	380.377.236	6.877.640	0
B	Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif										
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.480.739									
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	142.812	6.672.274				14.175.812				
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional										
4	Tagihan Kepada Bank	610	183				10.257.586				
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal										
6	Kredit Beragun Properti Komersial										
7	Kredit Pegawai/Pensiunan										
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	356.617	863					581.378			
9	Tagihan kepada Korporasi	3.451.317	1.928.463				122.746		30.211.914		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo		123							8.241	
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	0	0	0	0	0	369.593	30.621	214.438	0	
	Total Eksposur TRA	8.432.096	8.601.905	0	0	0	24.925.737	611.999	30.426.352	8.241	0
C	Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)										
1	Tagihan Kepada Pemerintah	963.646									
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik										
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional										
4	Tagihan Kepada Bank		2.256.723				1.501.630				
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel							65.125			
6	Tagihan kepada Korporasi		87.617				20.541		1.050.086		
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)										
	Total Eksposur Counterparty Credit Risk	963.646	2.344.339	0	0	0	1.522.171	65.125	1.050.086	0	0

Catatan:

*) Beban Modal dihitung berdasarkan KPMM sesuai Profil Risiko periode Juni 2017

**) Beban Modal dihitung berdasarkan KPMM sesuai Profil Risiko periode Juni 2016

31 Desember 2016													
ATMR	Beban Modal *) (ATMR x 9.49%)	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit										ATMR	Beban Modal **) (ATMR x 9.53%)
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya		
(13)	(14)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(28)
0													
412.335	39.131	212.281.506	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34.947.852	3.316.551	1.261.920	43.176.773	0	0	0	41.264.802	0	4.030.082	0		33.391.149	3.182.177
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
10.246.221	972.366	50.720	20.163.754	0	0	0	7.547.014	0	0	0		7.806.258	743.936
7.655.470	726.504	0	0	18.441.100	0	0	0	0	0	0		6.454.385	615.103
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
4.087.335	387.888	0	0	0	0	0	2.917.617	0	0	0		1.458.809	139.024
115.506.565	10.961.573	798.755	2.016.389	0	0	0	0	130.344.137	0	0		98.161.380	9.354.780
331.404.027	31.450.242	10.714.493	33.650.725	0	0	0	27.634.648	0	290.613.102	0		311.160.571	29.653.602
10.125.852	960.943	12.856	25.341	0	0	0	0	0	457.160	7.866.485		12.261.955	1.168.564
48.621.742	4.614.203	21.328.713	0	0	0	0	0	0	45.302.717	3.630		45.308.162	4.317.868
41.262.273	3.915.790	18.114.255	5.098.060	7.196.496	0	0	7.261.305	9.979.927	30.162.123	0		41.220.311	3.928.296
604.269.673	57.345.192	264.563.218	104.131.041	25.637.596	0	0	86.625.386	140.324.063	370.565.184	7.870.115		557.222.980	53.103.350
0													
0	0	1.983.653	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
8.422.361	799.282	2.140	4.288.916	0	0	0	13.227.488	0	0	0		7.471.527	712.037
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
5.128.830	486.726	1.000	0	0	0	0	10.682.398	0	0	0		5.341.199	509.016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
436.206	41.396	8.847	844	0	0	0	0	713.448	0	0		535.255	51.010
30.658.979	2.909.537	81.287	2.335.328	0	0	0	1.055.635	0	30.901.255	0		31.896.138	3.039.702
12.386	1.175	0	0	0	0	0	0	0	0	8.240		12.360	1.178
422.199	40.067	0	548.707	0	0	0	567.911	82.222	324.352	0		774.509	73.811
45.080.962	4.278.183	2.076.927	7.173.795	0	0	0	25.533.432	795.670	31.225.606	8.240		46.030.987	4.386.753
0													
0	0	2.204.527	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.202.160	114.085	0	2.123.581	0	0	0	784.112	0	0	0	0	816.772	77.838
48.844	4.635	0	0	0	0	0	0	20.519	0	0	0	15.389	1.467
1.077.879	102.291	0	21.305	0	0	0	18.254	0	351.444	0	0	364.832	34.768
0	0	1.009.198	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.328.882	221.011	3.213.725	2.144.886	0	0	0	802.366	20.519	351.444	0	0	1.196.993	114.073

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Transaksi Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Entitas Anak

Tabel 4.2.a. Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual

		31 Desember 2017				
No	Kategori Portofolio	Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan			
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A	Eksposur Neraca					
1	Tagihan Kepada Pemerintah	199.236.540				
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	99.565.116	212.651	665.451		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0				
4	Tagihan Kepada Bank	38.430.909	50.756			
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	21.872.771				
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0				
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0				
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	140.395.820	799.338		2.532.547	
9	Tagihan kepada Korporasi	390.318.625	12.948.293			
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	6.802.453	6.106		21.464	
11	Aset Lainnya	66.924.439	0	0	0	0
	Total Eksposur Neraca	963.546.673	14.017.143	665.451	2.554.011	0
B	Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif					
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.480.739	1.077			
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	20.990.898	142.812			
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0				
4	Tagihan Kepada Bank	10.258.379	610			
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	0				
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0				
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0				
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	936.183	356.617		863	
9	Tagihan kepada Korporasi	35.714.440	3.451.317			
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	8.364			123	
	Total Eksposur TRA	72.389.003	3.952.435	0	986	0
C	Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)					
1	Tagihan Kepada Pemerintah	826.341				
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0				
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0				
4	Tagihan Kepada Bank	3.722.110				
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	65.125				
6	Tagihan kepada Korporasi	995.349				
	Total Eksposur Counterparty Credit Risk	5.608.924	0	0	0	0
	Total (A+B+C)	1.041.544.601	17.969.578	665.451	2.554.997	0

Catatan:

Sesuai dengan SE OJK No.42/SE/OJK.03/2016 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.

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016						
Bagian Yang Tidak Dijamin	Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
		Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
(8) = (3)-[(4)+(5)+(6)+(7)]	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14) = (9)- [(10)+(11)+(12)+(13)]
199.236.540	210.773.317	0	0	0	0	210.773.317
98.687.014	89.468.034	189.910	1.072.011	0	0	88.206.114
0	0	0	0	0	0	0
38.380.154	27.936.923	50.720	0	0	0	27.886.204
21.872.771	18.441.100	0	0	0	0	18.441.100
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
137.063.935	121.982.658	783.807	0	2.016.389	0	118.984.663
377.370.332	362.153.841	10.714.493	0	0	0	351.439.349
6.774.883	8.168.877	12.856	0	25.341	0	8.127.511
66.924.439	64.497.979	0	0	0	0	64.497.979
946.310.068	903.422.729	11.751.784	1.072.011	2.041.730	0	888.356.237
4.479.662	1.983.653	0	0	0	0	1.983.653
20.848.086	17.518.543	2.140	0	0	0	17.516.403
0	0	0	0	0	0	0
10.257.769	10.683.398	1.000	0	0	0	10.682.398
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
578.702	710.208	8.847	0	844	0	700.517
32.263.122	34.373.504	81.287	0	0	0	34.292.217
8.241	8.240	0	0	0	0	8.240
68.435.582	65.277.546	93.273	0	844	0	65.183.428
826.341	2.032.803	0	0	0	0	2.032.803
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
3.722.110	2.907.693	0	0	0	0	2.907.693
65.125	20.519	0	0	0	0	20.519
995.349	263.527	0	0	0	0	263.527
5.608.924	5.224.542	0	0	0	0	5.224.542
1.020.354.575	973.924.817	11.845.057	1.072.011	2.042.574	0	958.764.207

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel 4.2.b. Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

		31 Desember 2017				
No	Kategori Portofolio	Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan			
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A	Eksposur Neraca					
1	Tagihan Kepada Pemerintah	201.600.373				
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	99.793.794	212.651	665.451		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0				
4	Tagihan Kepada Bank	38.765.867	50.756			
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	21.872.771				
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0				
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	8.174.670				
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	156.678.803	812.849		2.532.547	
9	Tagihan kepada Korporasi	391.140.410	12.948.293			
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	6.970.968	6.106		21.464	
11	Aset Lainnya	70.604.340				
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	87.736.123	4.463.222			
	Total Eksposur Neraca	1.083.338.119	18.493.877	665.451	2.554.011	0
B	Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif					
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.480.739	1.077			
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	20.990.898	142.812			
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0				
4	Tagihan Kepada Bank	10.258.379	610			
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	0				
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0				
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0				
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	938.859	356.617		863	
9	Tagihan kepada Korporasi	35.714.440	3.451.317			
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	8.364			123	
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	614.651				
	Total Eksposur TRA	73.006.330	3.952.435	0	986	0
C	Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)					
1	Tagihan Kepada Pemerintah	963.646				
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0				
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0				
4	Tagihan Kepada Bank	3.758.353				
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	65.125				
6	Tagihan kepada Korporasi	1.158.243				
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)					
	Total Eksposur Counterparty Credit Risk	5.945.367	0	0	0	0
	Total (A+B+C)	1.162.289.816	22.446.312	665.451	2.554.997	0

Catatan:

Sesuai dengan SE OJK No.42/SEOJK.03/2016 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.

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016						
Bagian Yang Tidak Dijamin	Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
		Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
(8) = (3)-[(4)+(5)+(6)+(7)]	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14) = (9)- [(10)+(11)+(12)+(13)]
201.600.373	212.281.506	0	0	0	0	212.281.506
98.915.692	89.733.577	189.910	1.072.011	0	0	88.471.656
0	0	0	0	0	0	0
38.715.112	27.761.488	50.720	0	0	0	27.710.768
21.872.771	18.441.100	0	0	0	0	18.441.100
0	0	0	0	0	0	0
8.174.670	2.917.617	0	0	0	0	2.917.617
153.333.408	133.159.280	798.755	0	2.016.389	0	130.344.137
378.192.116	362.612.968	10.714.493	0	0	0	351.898.475
6.943.398	8.361.842	12.856	0	25.341	0	8.323.645
70.604.340	66.635.060	0	0	0	0	66.635.060
83.272.901	77.812.164	4.214.903	0	0	0	73.597.262
1.061.624.780	999.716.603	15.981.636	1.072.011	2.041.730	0	980.621.226
4.479.662	1.983.653	0	0	0	0	1.983.653
20.848.086	17.518.544	2.140	0	0	0	17.516.404
0	0	0	0	0	0	0
10.257.769	10.683.398	1.000	0	0	0	10.682.398
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
581.378	723.139	8.847	0	844	0	713.448
32.263.122	34.373.504	81.287	0	0	0	34.292.217
8.241	8.240	0	0	0	0	8.240
614.651	1.523.192	6.097	0	0	0	1.517.094
69.052.909	66.813.670	99.371	0	844	0	66.713.455
963.646	2.204.527	0	0	0	0	2.204.527
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
3.758.353	2.907.693	0	0	0	0	2.907.693
65.125	20.519	0	0	0	0	20.519
1.158.243	391.003	0	0	0	0	391.003
0	1.009.198	0	0	0	0	1.009.198
5.945.367	6.532.940	0	0	0	0	6.532.940
1.136.623.056	1.073.063.214	16.081.007	1.072.011	2.042.574	0	1.053.867.621

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Sekuritisasi Aset

Tabel 5.1.a. Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Individual

		31 Desember 2017			
No	Eksposur Sekuritisasi	Nilai aset yang disekuritisasi	Nilai aset yang disekuritisasi yang mengalami penurunan nilai		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi
			Telah jatuh Tempo	Belum jatuh Tempo	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
	b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	384.410	-	-	-
	b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	25.000	-	-	-
Total		409.410	-	-	-

Tabel 5.1.b. Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

		31 Desember 2017			
No	Eksposur Sekuritisasi	Nilai aset yang disekuritisasi	Nilai aset yang disekuritisasi yang mengalami penurunan nilai		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi
			Telah jatuh Tempo	Belum jatuh Tempo	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
	b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	0	0	0
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	404.611	-	-	-
	b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	25.000	-	-	-
Total		429,611	-	-	-

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016							
ATMR	Pengurang Modal	Nilai aset yang disekuritisasi	Nilai aset yang disekuritisasi yang mengalami penurunan nilai		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh Tempo	Belum jatuh Tempo			
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
384.410	-	NIHIL	0	0	0	0	0
-	25.000	25.000	-	-	-	-	25.000
384.410	25.000	25.000	-	-	-	-	25.000

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016							
ATMR	Pengurang Modal	Nilai aset yang disekuritisasi	Nilai aset yang disekuritisasi yang mengalami penurunan nilai		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh Tempo	Belum jatuh Tempo			
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
0	0	NIHIL	0	0	0	0	0
404.611	-	23.959	-	-	-	23.959	-
-	25.000	25.000	-	-	-	-	25.000
404.611	25.000	48.959	-	-	-	23.959	25.000

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 2017		31 Desember 2016	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (Kerugian) Penjualan	Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (Kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	0	0	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	0	0	0	0
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	0	0	0	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	0	0	0	0
9	Tagihan kepada Korporasi	0	0	0	0
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	0	0	0	0
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	0	0	0	0
	Total	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL

Tabel 5.2.b. Pengungkapan Ringkasan Aktivitas Transaksi Sekuritisasi Bank Bertindak Sebagai Kreditur Asal - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak
(dalam jutaan rupiah)

No	Underlying Asset	31 Desember 2017		31 Desember 2016	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (Kerugian) Penjualan	Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (Kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	0	0	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	0	0	0	0
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	0	0	0	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	0	0	0	0
9	Tagihan kepada Korporasi	0	0	0	0
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	0	0	0	0
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	0	0	0	0
	Total	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL

Pengungkapan Perhitungan ATMR untuk Risiko Kredit menggunakan Pendekatan Standar

Berdasarkan kategori eksposur sesuai pendekatan standar, Bank Mandiri memiliki eksposur sebagai berikut.

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

Perhitungan ATMR Risiko Kredit Pendekatan Standar - Bank secara Individual

Tabel 6.1.1 Pengungkapan Eksposur Aset di Neraca

(dalam jutaan rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	199.236.540	412.335	412.335	210.773.317	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	99.565.116	35.111.058	34.871.451	89.468.034	33.569.825	33.260.468
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	38.430.909	10.428.648	10.403.270	27.936.923	7.866.705	7.841.345
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	21.872.771	7.655.470	7.655.470	18.441.100	6.454.385	6.454.385
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0	0	0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0	0	0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	140.395.820	105.296.865	103.304.461	121.982.658	91.486.994	89.790.124
9	Tagihan kepada Korporasi	390.318.625	343.427.001	330.481.208	362.153.841	321.447.889	310.735.899
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	6.802.453	9.910.142	9.873.080	8.168.877	12.024.735	11.972.509
11	Aset Lainnya	66.924.439		45.076.844	64.497.979	43.275.677	43.275.677
	Total	963.546.673	512.241.520	542.078.120	903.422.729	516.126.210	503.330.407

Perhitungan ATMR Risiko Kredit Pendekatan Standar - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

Tabel 6.2.1. Pengungkapan Eksposur Aset di Neraca

(dalam jutaan rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	201.600.373	412.335	412.335	212.281.506	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	99.793.794	35.187.459	34.947.852	89.733.577	33.700.507	33.391.149
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	38.765.867	10.271.599	10.246.221	27.761.487	7.831.618	7.806.258
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	21.872.771	7.655.470	7.655.470	18.441.100	6.454.385	6.454.385
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0	0	0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	8.174.670	4.087.335	4.087.335	2.917.617	1.458.809	1.458.809
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	156.678.803	117.509.103	115.506.565	133.159.280	99.869.460	98.161.380
9	Tagihan kepada Korporasi	391.140.410	344.349.821	331.404.027	362.612.968	321.872.561	311.160.571
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	6.970.968	10.162.914	10.125.852	8.361.841	12.314.181	12.261.955
11	Aset Lainnya	70.604.340		48.621.742	66.635.060	45.308.162	45.308.162
	Total	995.601.995	529.636.035	563.007.399	921.904.438	528.809.682	516.002.669

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

Tabel 6.1.2 Pengungkapan Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif

(dalam jutaan rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.480.739	0	0	1.983.653	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	20.990.898	8.493.739	8.422.361	17.518.543	7.472.597	7.471.527
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	10.258.379	5.129.135	5.128.830	10.683.398	5.341.699	5.341.199
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	0	0	0	0	0	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0	0	0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0	0	0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	936.183	702.137	434.199	710.208	532.656	525.556
9	Tagihan kepada Korporasi	35.714.440	34.107.828	30.658.979	34.373.504	31.971.785	31.896.138
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	8.364	12.545	12.386	8.240	12.360	12.360
Total		72.389.003	48.445.385	44.656.755	65.277.546	45.331.097	45.246.780

Tabel 6.2.2. Pengungkapan Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif

(dalam jutaan rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	4.480.739	0	0	1.983.653	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	20.990.898	8.493.739	8.422.361	17.518.543	7.472.597	7.471.527
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	10.258.379	5.129.135	5.128.830	10.683.398	5.341.699	5.341.199
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	0	0	0	0	0	0
6	Kredit Beragun Properti Komersial	0	0	0	0	0	0
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	0	0	0	0	0	0
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	938.859	704.144	436.206	723.139	542.354	535.255
9	Tagihan kepada Korporasi	35.714.440	34.107.828	30.658.979	34.373.504	31.971.785	31.896.138
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	8.364	12.545	12.386	8.240	12.360	12.360
Total		72.391.679	48.447.392	44.658.762	65.290.477	45.340.796	45.256.478

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

Tabel 6.1.3 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)

(dalam jutaan rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	826.341	0	0	2.032.803	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0	0	0	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	3.722.110	1.184.038	1.184.038	2.907.693	816.772	816.772
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	65.125	48.844	48.844	20.519	15.389	15.389
6	Tagihan kepada Korporasi	995.349	914.985	914.985	263.527	237.356	237.356
7	Eksposur tertimbang dari Credit Valuation Adjustment (CVA risk weighted assets)			364.356			
	Total	5.608.924	2.147.867	2.512.223	5.224.542	1.069.517	1.069.517

Tabel 6.2.3. Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)

(dalam jutaan rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK	Tagihan Bersih	ATMR sebelum MRK	ATMR setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	963.646	0	0	2.204.527	0	0
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	0	0	0	0	0	0
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	0	0	0	0	0	0
4	Tagihan Kepada Bank	3.758.353	1.202.160	1.202.160	2.907.693	816.772	816.772
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	65.125	48.844	48.844	20.519	15.389	15.389
6	Tagihan kepada Korporasi	1.158.243	1.077.879	1.077.879	391.003	364.832	364.832
7	Eksposur tertimbang dari Credit Valuation Adjustment (CVA risk weighted assets)			386.889			
	Total	5.945.367	2.328.882	2.715.771	5.523.743	1.196.993	1.196.993

Eksposur *Settlement Risk* - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Entitas AnakTabel 6.1.4 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit akibat Kegagalan Setelmen (*settlement risk*)

(dalam jutaan rupiah)

No	Jenis Transaksi	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Nilai Eksposur	Faktor Pengurangan Modal	ATMR Setelah MRK	Nilai Eksposur	Faktor Pengurangan Modal	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Delivery versus payment	0	0	0	0	0	0
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	0	0	0	0	0	0
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	0	0	0	0	0	0
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	0	0	0	0	0	0
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	0	0	0	0	0	0
2	Non-delivery versus payment	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	0	0	0	0	0

Tabel 6.2.4. Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit akibat Kegagalan Setelmen (*settlement risk*)

(dalam jutaan rupiah)

No	Jenis Transaksi	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Nilai Eksposur	Faktor Pengurangan Modal	ATMR Setelah MRK	Nilai Eksposur	Faktor Pengurangan Modal	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Delivery versus payment	0	0	0	0	0	0
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	0	0	0	0	0	0
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	0	0	0	0	0	0
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	0	0	0	0	0	0
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	0	0	0	0	0	0
2	Non-delivery versus payment	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	0	0	0	0	0

Eksposur Sekuritisasi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Entitas Anak

Tabel 6.1.5 Pengungkapan Eksposur Sekuritisasi

(dalam jutaan rupiah)

No	Jenis Transaksi	31 Desember 2017		31 Desember 2016	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR	Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	0	0	0	0
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	0	0	0	0
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	0	0	0	0
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	0	0	0	0
5	Pembelian Efek Beragun Aset yang memenuhi persyaratan	25.000	384.410	25.000	0
6	Pembelian Efek Beragun Aset yang tidak memenuhi persyaratan		0	0	0
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum.		0	0	0
Total		25.000	384.410	25.000	0

Tabel 6.2.5. Pengungkapan Eksposur Sekuritisasi

(dalam jutaan rupiah)

No	Jenis Transaksi	31 Desember 2017		31 Desember 2016	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR	Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan			0	0
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan			0	0
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan			0	0
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan			0	0
5	Pembelian Efek Beragun Aset yang memenuhi persyaratan	25.000	404.611	25.000	23.959
6	Pembelian Efek Beragun Aset yang tidak memenuhi persyaratan			0	0
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum.			0	0
Total		25.000	404.611	25.000	23.959

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

Tabel 6.1.6 Pengungkapan Total Pengukuran Risiko Kredit

(dalam jutaan rupiah)

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
TOTAL ATMR RISIKO KREDIT	589.631.509	549.646.704
TOTAL FAKTOR PENGURANG MODAL	25.000	25.000

Tabel 6.2.6. Pengungkapan Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)

(dalam jutaan rupiah)

No	Jenis Transaksi	31 Desember 2017		31 Desember 2016	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR	Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Total Eksposur		41.684.473	0	41.994.820

Tabel 6.2.7. Pengungkapan Total Pengukuran Risiko Kredit

(dalam jutaan rupiah)

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
TOTAL ATMR RISIKO KREDIT	652.471.017	604.474.920
TOTAL FAKTOR PENGURANG MODAL	25.000	25.000

Risiko Pasar

Pengungkapan Risiko Pasar dengan menggunakan Metode Standar

Dalam rangka memastikan kemampuan Bank Mandiri dalam mengantisipasi *unexpected loss*, maka secara berkala dilakukan perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) dengan menggunakan Metode Standar yang dilaporkan bulanan kepada Bank Indonesia untuk posisi *bank only*, sedangkan untuk posisi konsolidasi dengan Entitas Anak dilaporkan secara triwulanan.

Tabel 7.1. Pengungkapan Risiko Pasar Dengan Menggunakan Metode Standar

(dalam jutaan Rupiah)

No.	Jenis Risiko	31 Desember 2017				31 Desember 2016			
		Bank		Konsolidasi		Bank		Konsolidasi	
		Beban Modal	ATMR	Beban Modal	ATMR	Beban Modal	ATMR	Beban Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Risiko Suku Bunga	197.460	2.468.255	199.324	2.491.551	61.989	774.867	65.515	818.943
	a. Risiko Spesifik	1.652.55	20.657	7.060	88.255	798	9.980	2.302	28.779
	b. Risiko Umum	195.807.83	2.447.598	192.264	2.403.295	61.191	764.887	63.213	790.164
2	Risiko Nilai Tukar	102.476.55	1.280.957	90.734	1.134.170	82.066	1.025.821	88.098	1.101.221
3	Risiko Ekuitas	-	-	81	1.017	-	-	48	604
4	Risiko Komoditas	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Risiko Option	769.451	9.618.137	769.451	9.618.137	7	90	7	90
	Total	1.069.388	13.367.349	1.059.590	13.244.875	144.062	1.800.778	153.669	1.920.858

Pengungkapan Eksposur Interest Rate Risk in Banking Book (IRRBB)

Pengungkapan eksposur IRRBB yaitu peningkatan atau penurunan *economic value* dan *earnings* terhadap pergerakan suku bunga berdasarkan format *gap report* yang disusun Bank dalam rangka pemenuhan ketentuan mengenai penilaian tingkat kesehatan Bank Umum dan penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum. Bank Mandiri 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 perakhir tahun 2017, dampak perubahan suku bunga sebesar 100 bps (up/down) akan mengakibatkan NII Bank turun sebesar 2,73% (dibandingkan Target NII) untuk 12 bulan ke depan, sedangkan Equity Bank turun sebesar 5,07% (dibandingkan Target Equity).

Tabel 7.2 Pengungkapan *Exposure Interest Rate Risk in Banking Book* (IRBB)

Keterangan	2017	2016
NII Sensitivity, NII 12 Mo (% terhadap Target NII)	Up 100 bps - 2.73%	Up 100 bps -3.42%
EVE Sensitivity (% terhadap Target Equity)	Down 100 bps - 5.07%	Up 100 bps -1.96%

Mulai bulan Agustus 2017 terdapat perubahan metodologi untuk eksposur IRRBB terhadap *Economic Value* (EVE Sensitivity).

Selain pengungkapan eksposur IRRBB, dilakukan juga pengungkapan risiko nilai tukar. Risiko nilai tukar timbul sebagai akibat dari pergerakan nilai tukar pasar yang berlawanan pada saat Bank Mandiri 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 Mandiri mengelola risiko nilai tukar dengan melakukan pemantauan dan pengelolaan Posisi Devisa Netto (PDN) sesuai dengan limit internal dan regulasi. Per akhir Desember 2017, PDN keseluruhan absolut sebesar 0,92 % dari modal.

Risiko Likuiditas

Adapun pengungkapan exposure risiko likuiditas disajikan dalam tabel-tabel berikut.

Tabel 8.1.a. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank secara Individual

No.	Pos-pos	31 Desember 2017				
		Saldo	Jatuh Tempo			
			≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
I NERACA						
A. Aset						
1.	Kas	19.427.811	19.427.811	0	0	0
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	49.442.069	49.442.069	0	0	0
3.	Penempatan pada bank lain	5.141.687	4.991.686	150.001	0	0
4.	Surat Berharga	79.704.653	3.086.012	2.011.815	1.080.737	6.418.313
5.	Kredit yang diberikan	538.465.619	65.309.654	39.723.933	45.738.653	56.738.018
6.	Tagihan lainnya	3.214.311	3.214.311	0	0	0
7.	Lain-lain	2.816.866	2.695.700	0	0	121.166
	Total Aset	698.213.016	148.167.243	41.885.749	46.819.390	63.277.497
B. Kewajiban						
1.	Dana Pihak Ketiga	620.364.002	514.291.966	94.498.879	6.550.626	2.604.100
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	0	0	0	0	0
3.	Kewajiban pada bank lain	5.482.264	5.482.264	0	0	0
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	10.803.875	0	0	0	0
5.	Pinjaman yang Diterima	629.703	0	0	0	0
6.	Kewajiban lainnya	30.753.587	27.754.557	17	2.999.013	0
7.	Lain-lain	14.268.880	10.502.218	3.032.523	734.139	0
	Total Kewajiban	682.302.311	558.031.005	97.531.419	10.283.778	2.604.100
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	15.910.705	(409.863.762)	(55.645.670)	36.535.612	60.673.397
II REKENING ADMINSTRATIF						
A. Tagihan Rekening Adminstratif						
1.	Komitmen	2.482.498	2.482.498	0	0	0
2.	Kontijensi	28.006.552	0	4.944.248	23.062.304	0
	Total Tagihan Rekening Administratif	30.489.050	2.482.498	4.944.248	23.062.304	0
B. Kewajiban Rekening Adminstratif						
1.	Komitmen	119.983.349	231.666	113.665.448	6.086.235	0
2.	Kontijensi	49.705.728	0	0	49.705.728	0
	Total Kewajiban Rekening Administratif	169.689.077	231.666	113.665.448	55.791.963	0
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	(139.200.027)	2.250.832	(108.721.200)	(32.729.659)	0
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	(123.289.322)	(407.612.930)	(164.366.870)	3.805.953	60.673.397
	Selisih Kumulatif		(407.612.930)	(571.979.800)	(568.173.847)	(507.500.450)

(dalam jutaan Rupiah)

31 Desember 2016						
> 12 BLN	Saldo	Jatuh Tempo				
		≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN	> 12 BLN
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
0	18.209.644	18.209.644	0	0	0	0
0	60.852.842	60.852.842	0	0	0	0
0	6.529.340	6.459.340	70.000	0	0	0
67.107.776	80.805.580	429.058	9.838.080	1.850.079	5.774.958	62.913.405
330.955.361	504.822.211	57.089.131	36.350.056	54.570.097	65.422.361	291.390.566
0	4.573.816	4.573.816	0	0	0	0
0	2.110.949	1.998.523	0	0	112.426	0
398.063.137	677.904.382	149.612.354	46.258.136	56.420.176	71.309.745	354.303.971
2.418.431	570.256.250	489.827.708	63.445.293	10.324.202	5.615.218	1.043.829
0	0	0	0	0	0	0
0	6.513.129	6.513.129	0	0	0	0
10.803.875	4.975.923	0	0	0	0	4.975.923
629.703	932.580	11.043	0	0	300.000	621.537
0	27.275.978	23.455.095	17	3.820.866	0	0
0	8.990.456	6.843.742	1.471.619	675.095	0	0
13.852.009	618.944.316	526.650.717	64.916.929	14.820.163	5.915.218	6.641.289
384.211.128	58.960.066	(377.038.363)	(18.658.793)	41.600.013	65.394.527	347.662.682
0	4.498.899	4.498.899	0	0	0	0
0	38.165.941	0	4.594.271	33.571.670	0	0
0	42.664.840	4.498.899	4.594.271	33.571.670	0	0
0	109.954.014	500.162	104.323.645	5.130.207	0	0
0	42.487.771	0	0	42.487.771	0	0
0	152.441.785	500.162	104.323.645	47.617.978	0	0
0	(109.776.945)	3.998.737	(99.729.374)	(14.046.308)	0	0
384.211.128	(50.816.879)	(373.039.626)	(118.388.167)	27.553.705	65.394.527	347.662.682
(123.289.322)		(373.039.626)	(491.427.793)	(463.874.088)	(398.479.561)	(50.816.879)

Tabel 8.1.b. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

No.	Pos-pos	31 Desember 2017				
		Saldo	Jatuh Tempo			
			≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
I NERACA						
A. Aset						
1.	Kas	20.626.215	20.580.547	45.669	0	0
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	65.679.074	62.600.085	531.954	1.698.774	848.261
3.	Penempatan pada bank lain	6.584.912	6.157.011	200.001	227.900	0
4.	Surat Berharga	90.386.702	6.498.880	3.098.937	2.163.455	6.665.827
5.	Kredit yang diberikan	626.696.114	69.642.231	44.103.618	51.658.710	63.485.862
6.	Tagihan lainnya	3.351.616	3.308.701	42.915	0	0
7.	Lain-lain	4.658.829	3.198.279	118.898	49.412	126.365
	Total Aset	817.983.464	171.985.734	48.141.993	55.798.251	71.126.315
B. Kewajiban						
1.	Dana Pihak Ketiga	700.769.988	581.810.476	101.644.412	9.856.072	5.005.205
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	0	0	0	0	0
3.	Kewajiban pada bank lain	18.180.470	6.885.775	1.155.865	1.352.410	3.007.915
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	16.837.200	0	0	324.830	498.543
5.	Pinjaman yang Diterima	2.308.674	1.678.971	0	0	0
6.	Kewajiban lainnya	31.849.021	28.726.418	49.745	2.999.013	0
7.	Lain-lain	14.574.363	10.502.218	3.302.265	769.879	0
	Total Kewajiban	784.519.716	629.603.858	106.152.287	15.302.205	8.511.664
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	33.463.748	(457.618.125)	(58.010.295)	40.496.046	62.614.652
II REKENING ADMINSTRATIF						
A. Tagihan Rekening Adminstratif						
1.	Komitmen	2.482.498	2.482.498	0	0	0
2.	Kontijensi	28.006.552	0	4.944.248	23.062.304	0
	Total Tagihan Rekening Administratif	30.489.050	2.482.498	4.944.248	23.062.304	0
B. Kewajiban Rekening Adminstratif						
1.	Komitmen	120.096.140	291.312	113.691.651	6.094.567	12.371
2.	Kontijensi	49.784.109	59.646	18.735	49.705.728	0
	Total Kewajiban Rekening Administratif	169.880.249	350.958	113.710.386	55.800.295	12.371
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	(139.391.199)	2.131.540	(108.766.138)	(32.737.991)	(12.371)
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	(105.927.451)	(455.486.585)	(166.776.432)	7.758.055	62.602.280
	Selisih Kumulatif		(455.486.585)	(622.263.017)	(614.504.963)	(551.902.682)

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016						
> 12 BLN	Saldo	Jatuh Tempo				
		≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN	> 12 BLN
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
0	19.385.852	19.350.692	35.161	0	0	0
0	75.264.749	70.143.615	1.071.133	1.300.000	2.750.000	0
0	8.104.408	7.780.513	190.495	133.400	0	0
71.959.604	88.224.240	1.660.144	10.065.778	2.384.743	5.924.088	68.189.486
397.805.693	573.240.287	60.110.290	40.082.465	58.967.288	69.796.407	344.283.836
0	4.615.580	4.591.802	0	0	0	23.778
1.165.874	3.650.611	2.260.616	139.479	3.723	118.574	1.128.220
470.931.171	772.485.727	165.897.673	51.584.511	62.789.154	78.589.069	413.625.321
2.453.823	637.975.066	548.522.889	67.953.603	13.650.497	6.803.261	1.044.816
0	0	0	0	0	0	0
5.778.505	12.966.492	7.612.514	771.555	781.990	1.259.766	2.540.668
16.013.826	4.040.036	0	0	499.890	348.802	3.191.344
629.703	3.276.621	767.477	0	0	385.000	2.124.144
73.845	28.385.331	24.543.310	21.155	3.820.866	0	0
0	9.298.714	6.909.915	1.697.338	688.902	2.556	3
24.949.701	695.942.261	588.356.106	70.443.651	19.442.145	8.799.385	8.900.975
445.981.470	76.543.466	(422.458.433)	(18.859.139)	43.347.009	69.789.684	404.724.345
0	4.498.899	4.498.899	0	0	0	0
0	38.165.941	0	4.594.271	33.571.670	0	0
0	42.664.840	4.498.899	4.594.271	33.571.670	0	0
6.239	109.995.760	502.083	104.327.728	5.142.613	16.237	7.099
0	42.530.743	0	27.566	42.503.177	0	0
6.239	152.526.503	502.083	104.355.294	47.645.790	16.237	7.099
(6.239)	(109.861.663)	3.996.816	(99.761.023)	(14.074.120)	(16.237)	(7.099)
445.975.231	(33.318.197)	(418.461.617)	(118.620.162)	29.272.889	69.773.447	404.717.246
(105.927.451)		(418.461.617)	(537.081.779)	(507.808.890)	(438.035.443)	(33.318.197)

Tabel 8.2.a. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank secara Individual

No.	Pos-pos	31 Desember 2017				
		Saldo	Jatuh Tempo			
			≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
I	NERACA					
	A. Aset					
	1. Kas	2.577.676	2.577.676	0	0	0
	2. Penempatan pada Bank Indonesia	41.657.055	35.551.680	6.105.375	0	0
	3. Penempatan pada bank lain	23.334.662	22.358.073	198.180	778.408	0
	4. Surat Berharga	37.482.457	2.197.894	2.374.136	2.119.854	377.855
	5. Kredit yang diberikan	105.791.794	10.276.364	6.512.495	4.186.754	7.577.584
	6. Tagihan lainnya	2.365.507	2.365.507	0	0	0
	7. Lain-lain	433.400	279.640	80.320	0	73.441
	Total Aset	213.642.552	75.606.834	15.270.506	7.085.016	8.028.880
	B. Kewajiban					
	1. Dana Pihak Ketiga	109.413.530	102.763.148	4.624.225	1.494.311	514.629
	2. Kewajiban pada Bank Indonesia	0	0	0	0	0
	3. Kewajiban pada bank lain	2.492.513	1.683.035	140.763	261.690	407.025
	4. Surat Berharga yang Diterbitkan	0	0	0	0	0
	5. Pinjaman yang Diterima	26.707.312	735.114	2.067.117	3.900.656	995.176
	6. Kewajiban lainnya	35.678.631	33.942.290	672.555	1.063.787	0
	7. Lain-lain	6.855.115	975.815	5.422.197	457.103	0
	Total Kewajiban	181.147.100	140.099.402	12.926.856	7.177.547	1.916.830
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	32.495.451	(64.492.569)	2.343.650	(92.530)	6.112.050
II	REKENING ADMINISTRATIF					
	A. Tagihan Rekening Administratif					
	1. Komitmen	3.080.799	3.080.799	0	0	0
	2. Kontijensi	25.589.933	0	16.027.708	9.562.225	0
	Total Tagihan Rekening Administratif	28.670.732	3.080.799	16.027.708	9.562.225	0
	B. Kewajiban Rekening Administratif					
	1. Komitmen	51.284.597	327.563	29.499.150	21.457.883	0
	2. Kontijensi	30.218.974	0	0	30.218.974	0
	Total Kewajiban Rekening Administratif	81.503.571	327.563	29.499.150	51.676.857	0
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	(52.832.838)	2.753.236	(13.471.442)	(42.114.633)	0
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	(20.337.387)	(61.739.332)	(11.127.792)	(42.207.163)	6.112.050
	Selisih Kumulatif		(61.739.332)	(72.867.124)	(115.074.287)	(108.962.237)

(dalam jutaan Rupiah)

31 Desember 2016						
> 12 BLN	Saldo	Jatuh Tempo				
		≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN	> 12 BLN
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
0	3.013.461	3.013.461	0	0	0	0
0	43.061.236	43.061.236	0	0	0	0
0	13.271.180	11.983.358	1.164.819	123.004	0	0
30.412.718	34.569.115	769.697	2.417.681	7.076.996	1.859.852	22.444.889
77.238.597	87.847.059	11.699.748	3.623.914	3.511.216	7.548.211	61.463.970
0	1.472.248	1.472.248	0	0	0	0
0	391.740	239.339	86.318	0	66.083	0
107.651.315	183.626.039	72.239.087	7.292.732	10.711.217	9.474.145	83.908.859
17.217	117.693.591	108.424.969	5.241.880	2.520.489	1.488.913	17.339
0	0	0	0	0	0	0
0	3.039.127	2.675.477	121.253	242.397	0	0
0	0	0	0	0	0	0
19.009.248	31.118.403	18.226.986	3.278.519	1.852.806	5.782.720	1.977.372
0	25.578.161	25.578.161	0	0	0	0
0	6.041.662	692.204	4.850.545	498.914	0	0
19.026.465	183.470.944	155.597.796	13.492.197	5.114.606	7.271.634	1.994.711
88.624.850	155.095	(83.358.709)	(6.199.465)	5.596.611	2.202.511	81.914.147
0	3.873.182	3.873.182	0	0	0	0
0	34.612.294	0	16.932.736	17.679.558	0	0
0	38.485.476	3.873.182	16.932.736	17.679.558	0	0
0	35.491.065	380.436	15.187.576	19.923.052	0	0
0	31.802.887	0	0	31.802.887	0	0
0	67.293.952	380.436	15.187.576	51.725.939	0	0
0	(28.808.476)	3.492.746	1.745.160	(34.046.382)	0	0
88.624.850	(28.653.380)	(79.865.963)	(4.454.305)	(28.449.770)	2.202.511	81.914.147
(20.337.387)		(79.865.963)	(84.320.268)	(112.770.039)	(110.567.528)	(28.653.380)

Tabel 8.2.b. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak

No.	Pos-pos	31 Desember 2017				
		Saldo	Jatuh Tempo			
			≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
I NERACA						
A. Aset						
1.	Kas	2.650.216	2.650.216	0	0	0
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	42.527.864	36.422.489	6.105.375	0	0
3.	Penempatan pada bank lain	24.221.628	23.245.040	198.180	778.408	0
4.	Surat Berharga	38.168.929	2.224.914	2.375.477	2.119.854	607.379
5.	Kredit yang diberikan	109.865.050	10.552.794	6.512.495	4.190.621	8.115.679
6.	Tagihan lainnya	3.123.593	2.511.787	408.977	202.829	0
7.	Lain-lain	612.558	292.726	80.320	0	73.441
	Total Aset	221.169.838	77.899.966	15.680.824	7.291.712	8.796.499
B. Kewajiban						
1.	Dana Pihak Ketiga	114.812.215	107.693.724	4.956.851	1.529.549	614.873
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	0	0	0	0	0
3.	Kewajiban pada bank lain	3.936.539	1.933.185	208.600	1.319.890	474.863
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	0	0	0	0	0
5.	Pinjaman yang Diterima	26.707.312	735.114	2.067.117	3.900.656	995.176
6.	Kewajiban lainnya	35.687.573	33.951.231	672.555	1.063.787	0
7.	Lain-lain	6.855.115	975.815	5.422.197	457.103	0
	Total Kewajiban	187.998.753	145.289.071	13.327.321	8.270.986	2.084.912
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	33.171.085	(67.389.105)	2.353.504	(979.274)	6.711.587
II REKENING ADMINSTRATIF						
A. Tagihan Rekening Adminstratif						
1.	Komitmen	3.080.799	3.080.799	0	0	0
2.	Kontijensi	25.589.933	0	16.027.708	9.562.225	0
	Total Tagihan Rekening Administratif	28.670.732	3.080.799	16.027.708	9.562.225	0
B. Kewajiban Rekening Adminstratif						
1.	Komitmen	51.349.320	327.563	29.512.159	21.509.598	0
2.	Kontijensi	30.897.125	237.598	8.520	30.230.899	414.252
	Total Kewajiban Rekening Administratif	82.246.445	565.161	29.520.679	51.740.497	414.252
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	(53.575.713)	2.515.638	(13.492.971)	(42.178.272)	(414.252)
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	(20.404.628)	(64.873.467)	(11.139.467)	(43.157.546)	6.297.335
	Selisih Kumulatif		(64.873.467)	(76.012.934)	(119.170.480)	(112.873.145)

(dalam jutaan rupiah)

31 Desember 2016						
> 12 BLN	Saldo	Jatuh Tempo				
		≤ 1 bulan	> 01 BLN S/D 03 BLN	> 03 BLN S/D 06 BLN	> 06 BLN S/D 12 BLN	> 12 BLN
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
0	3.067.982	3.067.982	0	0	0	0
0	43.191.851	43.191.851	0	0	0	0
0	15.071.194	13.232.080	1.716.110	123.004	0	0
30.841.305	35.375.707	769.697	2.417.681	7.076.996	1.859.852	23.251.480
80.493.461	93.696.457	11.699.748	4.046.633	3.667.010	8.084.024	66.199.042
0	1.472.248	1.472.248	0	0	0	0
166.072	647.120	253.291	86.318	0	70.886	236.625
111.500.838	192.522.558	73.686.897	8.266.742	10.867.010	10.014.762	89.687.147
17.217	124.113.116	114.417.358	5.473.308	2.556.255	1.648.856	17.339
0	0	0	0	0	0	0
0	4.664.985	4.295.946	126.642	242.397	0	0
0	0	0	0	0	0	0
19.009.248	31.118.403	18.226.986	3.278.519	1.852.806	5.782.720	1.977.372
0	25.582.496	25.582.496	0	0	0	0
0	6.041.662	692.204	4.850.545	498.914	0	0
19.026.465	191.520.663	163.214.989	13.729.014	5.150.371	7.431.577	1.994.711
92.474.373	1.001.895	(89.528.092)	(5.462.272)	5.716.639	2.583.185	87.692.435
0	3.873.182	3.873.182	0	0	0	0
0	34.612.294	0	16.932.736	17.679.558	0	0
0	38.485.476	3.873.182	16.932.736	17.679.558	0	0
0	35.498.024	387.396	15.187.576	19.923.052	0	0
5.856	32.413.111	591.974	536	31.802.887	17.237	477
5.856	67.911.135	979.369	15.188.112	51.725.939	17.237	477
(5.856)	(29.425.659)	2.893.813	1.744.624	(34.046.382)	(17.237)	(477)
92.468.517	(28.423.764)	(86.634.279)	(3.717.648)	(28.329.743)	2.565.947	87.691.958
(20.404.628)		(86.634.279)	(90.351.927)	(118.681.670)	(116.115.722)	(28.423.764)

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel 8.3 Pengungkapan Nilai *Liquidity Coverage Ratio*

2017	Nilai LCR (%)			
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
	(1)	(2)	(3)	(4)
Bank secara individu	189,73%	172,58%	188,51%	196,67%
Bank secara konsolidasi	192,36%	176,06%	189,86%	196,80%

Risiko Operasional

Perhitungan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Risiko Operasional

Dalam rangka perhitungan beban modal dan ATMR risiko operasional, saat ini Bank menggunakan metode *Basic Indicator Approach* (BIA) sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No.11/3/DPNP tanggal 27 Januari 2009 perihal Perhitungan ATMR untuk risiko operasional dengan menggunakan Pendekatan Indikator Dasar (PID).

Aktiva tertimbang menurut risiko untuk risiko operasional posisi 31 Desember 2017 Individual bank adalah sebesar Rp104.792.639 juta. Sementara ATMR untuk risiko operasional konsolidasi dengan Entitas Anak sebesar Rp121.563.432 juta.

Berikut merupakan tabel beban modal dan ATMR risiko operasional dengan metode *Basic Indicator Approach* (BIA) sesuai ketentuan dari Bank Indonesia tersebut diatas.

Tabel 9.1 Pengungkapan Kuantitatif Risiko Operasional

(dalam jutaan Rupiah)

No	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2017			31 Desember 2016		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir)	Beban Modal	ATMR	Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir)	Beban Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pendekatan Indikator Dasar - Bank secara Individual	55.889.407	8.383.411	104.792.639	49.030.404	7.354.561	91.932.008
2	Pendekatan Indikator Dasar - Bank secara Konsolidasi dengan Entitas Anak	115.301.566	9.725.075	121.563.432	57.365.157	8.604.774	107.559.670

*) untuk Bank yang menggunakan pendekatan indikator dasar dalam menghitung risiko Operasional

Simulasi Kondisi Terburuk dan *Stress Testing*

Untuk mengukur tingkat ketahanan Bank Mandiri dalam menghadapi suatu skenario kejadian eksternal yang ekstrim (*exceptional*) tetapi mungkin terjadi (*plausible*), Bank Mandiri melakukan *stress testing* sebagai dasar pengambilan keputusan (*contingency plan*) serta sebagai pemenuhan atas ketentuan regulasi yang berlaku di Indonesia. Bagi Bank Mandiri, *stress testing* bertujuan untuk mengestimasi besarnya kerugian, mengestimasi ketahanan modal Bank dalam menyerap kerugian, kecukupan likuiditas untuk memenuhi kewajiban kontraktual maupun *behavioural* Bank, serta mengidentifikasi langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memitigasi risiko dan menjaga ketahanan modal.

Terdapat 2 (dua) jenis *stress testing* yang dilaksanakan di Bank Mandiri, yaitu *sensitivity/shock analysis* dan *scenario analysis* (historikal maupun hipotesis). Adapun pelaksanaan *stress testing* mencakup jenis-jenis risiko utama, antara lain risiko kredit, risiko pasar dan risiko likuiditas yang mana simulasi perhitungannya

menggunakan model statistik maupun model finansial yang dikembangkan oleh Bank dengan mengacu kepada *best practices* di industri. Khusus untuk risiko kredit, model *stress testing* Bank Mandiri dikembangkan untuk mencakup segmen *wholesale*, *consumer* dan *retail* (modul telah dikembangkan per produk untuk hasil yang lebih granular dan akurat) dengan mengacu kepada *best practice*, antara lain melalui pemodelan ekonometrika yang menghubungkan faktor risiko kredit dengan faktor makro ekonomi.

Pelaksanaan *stress testing* pada tahun 2017 berdasarkan skenario yang disusun oleh *Office of Chief Economist* Bank Mandiri yang secara garis besar menggunakan asumsi perlambatan pertumbuhan ekonomi China, peningkatan volatilitas di pasar keuangan yang disebabkan oleh kenaikan *US Fed Funds Rate*, serta adanya dampak dari perubahan kebijakan ekonomi dan perdagangan Amerika Serikat. Secara umum, hasil *stress testing* menunjukkan bahwa Bank Mandiri masih mampu menjaga ketahanan permodalan serta kecukupan likuiditas di dalam kondisi perlemahan ekonomi, walaupun terdapat tekanan pada laba.

Rencana Aksi (*Recovery Plan*)

Berdasarkan ukuran aset, kewajiban dan permodalan, serta tingkat kompleksitas produk dan keterkaitan dengan sistem perbankan, OJK telah menetapkan Bank Mandiri sebagai Bank Sistemik (*Domestic Systematically Important Bank*).

Sebagai Bank Sistemik, Bank Mandiri menyiapkan Rencana Aksi (*Recovery Plan*) dan Opsi Pemulihan (*Recovery Options*) untuk mencegah, memulihkan maupun memperbaiki kondisi keuangan serta kelangsungan usaha Bank apabila terjadi *financial stress*, sebagaimana diatur dalam Peraturan OJK No.14/POJK.03/2017 tentang Rencana Aksi (*Recovery Plan*) Bagi Bank Sistemik.

Recovery Plan yang disusun meliputi analisa terhadap kondisi seluruh lini usaha Bank dan Entitas Anak, termasuk skenario analisis atas kondisi stress (*stress testing*) yang terjadi pada Bank secara *idiosyncratic* maupun *market-wide shock* yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank (*point of non viability*).

Bank menyusun *Recovery Options* untuk mengatasi kondisi permodalan, likuiditas, rentabilitas, dan kualitas aset yang sesuai dengan *trigger level* yang ditetapkan untuk tujuan pencegahan, pemulihan, dan perbaikan kondisi keuangan Bank. Bank Mandiri juga telah melakukan analisa atas kelayakan dan efektivitas untuk memastikan setiap *Recovery Options* yang disusun dapat dijalankan dengan baik.

Ikatan Material Terkait Investasi Barang Modal

Berikut uraian mengenai ikatan material untuk investasi barang modal pada tahun 2017

Tabel Ikatan Material Terkait Investasi Barang Modal

No	Nama Pihak (vendor)	Jenis Ikatan	Tujuan Ikatan	Sumber Dana	Realisasi dan Mata Uang (Rupiah penuh)	Langkah Perlindungan Risiko Mata Uang Asing
1	Pega System	<i>Integrated Business Process Reengineering</i>	Proyek <i>Business Process Re-engineering</i> (BPR) adalah salah satu strategi inisiatif untuk mendukung <i>Corporate Plan</i> melalui perbaikan atau perubahan proses bisnis untuk mengintegrasikan berbagai segmen bisnis yang dimulai dari <i>retail loan</i> dengan tujuan untuk meningkatkan <i>customer centricity</i> , meningkatkan efisiensi dan memperkuat <i>internal control</i> . Perbaikan proses tersebut diimplementasikan melalui proses otomasi, standarisasi dan integrasi proses bisnis secara <i>end to end</i> .	Sumber dana yang digunakan dalam pembelian barang modal berasal dari modal Bank Mandiri yang telah dianggarkan selama tahun berjalan.	161.684.988.167	Investasi barang Modal menggunakan mata uang Rupiah, sehingga Bank Mandiri tidak memiliki langkah dalam perlindungan mata uang asing.
2	Cloudera and Teradata	<i>Big Data</i>	Implementasi <i>project big data</i> merupakan inisiatif Bank Mandiri untuk mendukung kebutuhan bisnis terkait data <i>analytics</i> dan data <i>availability</i> . Perkembangan bisnis yang mengarah <i>pada digital economy</i> memerlukan perubahan paradigma yang mendukung <i>customer centricity</i> . Teknologi big data memungkinkan Bank untuk mengambil keputusan berdasarkan hasil analisa data yang tepat dan akurat sesuai dengan kebutuhan <i>specific customer</i> , yang dapat meningkatkan <i>growth</i> dan <i>revenue</i> , <i>mitigasi risk</i> dan <i>fraud</i> serta <i>operational excellence</i> .	Sumber dana yang digunakan dalam pembelian barang modal berasal dari modal Bank Mandiri yang telah dianggarkan selama tahun berjalan.	34.685.153.135	Investasi barang Modal menggunakan mata uang Rupiah, sehingga Bank Mandiri tidak memiliki langkah dalam perlindungan mata uang asing.
3	Aprisma	<i>Upgrade Mandiri Cash Management (MCM)</i>	Implementasi <i>project upgrade</i> Mandiri Cash Management (MCM) bertujuan untuk memenuhi kebutuhan nasabah korporasi dalam bertransaksi di Mandiri Cash Management. Perseroan terus melakukan inovasi dari sisi <i>user experience</i> dan penambahan fitur sehingga nasabah dapat bertransaksi dengan mudah, aman dan nyaman melalui Mandiri Cash Management.	Sumber dana yang digunakan dalam pembelian barang modal berasal dari modal Bank Mandiri yang telah dianggarkan selama tahun berjalan.	11.502.143.787	Investasi barang Modal menggunakan mata uang Rupiah, sehingga Bank Mandiri tidak memiliki langkah dalam perlindungan mata uang asing.

Investasi Barang Modal

Investasi berupa Barang Modal (*Capital Expenditure*) merupakan aktivitas pengeluaran dana yang digunakan untuk membeli sejumlah aset tetap atau menambah nilai aset tetap yang diharapkan dapat memberikan nilai manfaat di masa depan.

Jenis dan Nilai Investasi Barang Modal

Jenis dan investasi barang modal disajikan dalam tabel berikut.

Tabel Jenis dan Nilai Investasi Barang Modal – Aset Tetap
(dalam jutaan Rupiah)

Jenis	Nilai
Tanah	566.305
Bangunan	217.433
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer	220.980

Jenis	Nilai
Kendaraan Bermotor	7.320
Aset dalam penyelesaian*	1.339.064
Total	2.351.102

*aset dalam penyelesaian meliputi Bangunan, Komputer dan perangkat keras lainnya yang belum terinstalasi, Perlengkapan dan inventaris kantor, Tanah, Kendaraan bermotor, Lain-lain.

Adapun investasi barang modal berupa aset tidak berwujud disajikan sebagai berikut.

Tabel Jenis dan Nilai Investasi Barang Modal – Aset Tidak Berwujud
(dalam jutaan Rupiah)

Jenis	Nilai
Perangkat Lunak	2.723.636

Tujuan Investasi Barang Modal

Pembelian barang modal tersebut bertujuan mendukung dan menunjang aktivitas operasional kegiatan bank secara menyeluruh.

Informasi Material Mengenai Investasi, Ekspansi, Divestasi, Akuisisi, atau Restrukturisasi Hutang dan Modal

Investasi

Bank Mandiri melakukan investasi pada sejumlah efek-efek dan obligasi pemerintah dengan tujuan meningkatkan profitabilitas dan kinerja Bank. Adapun rincian investasi Bank Mandiri per 31 Desember 2017 dan 2016 disajikan sebagai berikut.

Tabel Rincian Investasi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016
Efek-Efek		
Pihak berelasi		
Diukur pada nilai wajar melalui laba rugi	1.834.067	2.044.697
Tersedia untuk dijual	8.221.431	7.807.931
Dimiliki hingga jatuh tempo	2.116.345	1.920.506
Diukur pada biaya perolehan*)	632.808	392.044
	12.804.651	12.165.178
Pihak ketiga		
Diukur pada nilai wajar melalui laba rugi	1.674.105	2.708.846
Tersedia untuk dijual	17.335.737	14.503.106
Dimiliki hingga jatuh tempo	6.146.605	9.348.361
Diukur pada biaya perolehan*)	518.153	246.146
	25.674.600	26.806.459
Investasi pada unit-link **)		
Pihak berelasi	7.970.812	6.406.370
Diukur pada nilai wajar melalui laba rugi		

Uraian	2017	2016
Pihak ketiga		
Diukur pada nilai wajar melalui laba rugi	13.081.638	11.444.472
Jumlah	59.531.701	56.822.479
Dikurangi:		
Diskonto yang belum diamortisasi	(9.305)	(5.429)
Keuntungan/(kerugian) yang belum direalisasi dari kenaikan/(penurunan) nilai wajar efek-efek	169.310	(26.463)
Cadangan kerugian penurunan nilai	(81.734)	(238.944)
	78.271	(270.836)
Neto	59.609.972	56.551.643

*) Efek-efek yang dimiliki Entitas Anak.

**) Investasi pada unit-link adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak unit-link Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

Tabel Rincian Obligasi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016
Obligasi Pemerintah		
Pihak berelasi		
Diukur pada nilai wajar melalui laba rugi	2.183.356	1.191.310
Tersedia untuk dijual*)	89.073.724	80.334.549
Dimiliki hingga jatuh tempo	2.585.950	11.142.896
Diukur pada biaya perolehan**)	8.262.937	5.027.262
	102.105.967	97.696.017
Investasi pada unit-link***)		
Pihak berelasi		
Diukur pada nilai wajar melalui laba rugi	1.305.221	1.237.261
Jumlah	103.411.188	98.933.278

*) Termasuk sukuk, project based sukuk, dan sukuk ritel yang diklasifikasikan sebagai diukur pada nilai wajar melalui penghasilan komprehensif lain.

**) Obligasi Pemerintah yang dimiliki Entitas Anak.

***) Investasi pada unit-link adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak unit-link Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

Sedangkan informasi tentang investasi berupa penambahan modal pada Entitas Anak disajikan sebagai berikut.

Tabel Investasi Penambahan Modal pada Entitas Anak

No	Penambahan Modal	Objektif	Persetujuan				Tanggal Penambahan Modal
			Corporate Secretary	Komisaris	Otoritas Jasa Keuangan (OJK)	Kinerja Penambahan Modal	
1	PT Mandiri Capital Indonesia (MCI)	-Pemenuhan <i>Share Holder Agreement</i> Mitra Transaksi Indonesia (SHA MTI) - Pengembangan 6 <i>Investee</i>	21 Februari 2017	05 April 2017	26 Juli 2017	-Deadline setoran Modal Mitra Transaksi Indonesia (MTI). - Tanggal-tanggal Investasi <i>Investee</i> .	28 Juli 2017
2	PT Mandiri Utama Finance (MUF) Tahap 1 sebesar Rp51 miliar Tahap 2 sebesar Rp51 miliar	Pengembangan Bisnis	21 Februari 2017	05 April 2017	26 Juli 2017	DER > 8x	Tahap 1: 28 Juli 2017 Tahap 2: Akhir Oktober 2017

No	Penambahan Modal	Objektif	Persetujuan		Otoritas Jasa Keuangan (OJK)	Kinerja Penambahan Modal	Tanggal Penambahan Modal
			Corporate Secretary	Komisaris			
3	PT Bank Mandiri Taspen Tahap 1 sebesar Rp100 miliar Tahap 2 sebesar Rp 90 miliar	Pengembangan Jaringan kantor Menutup Defisit Alokasi Modal Inti (AMI)	22 Maret 2017	22 September 2017	Masih dalam proses	-Tahap 1: segera setelah persetujuan OJK -Tahap 2: Segera setelah permohonan Taspen disetujui Kementerian BUMN	-
4	PT Bank Syariah Mandiri (BSM) Sebesar Rp500 miliar	- Pengembangan Bisnis - CAR >15%	22 Maret 2017	02 Oktober 2017	Masih dalam Proses	Segera setelah persetujuan OJK	-

Penambahan Modal PT Mandiri Capital Indonesia (MCI) Sebesar Rp200 Miliar

Penyertaan modal ini ditujukan untuk penambahan modal kepada PT Mitra Transaksi Indonesia (MTI) dan investasi ke beberapa *start up company*. Penambahan modal tersebut telah mendapatkan persetujuan dalam forum *Capital and Subsidiaries Committee* (CSC) pada tanggal 21 Februari 2017 dan persetujuan Dewan Komisaris Bank Mandiri pada tanggal 5 April 2017. Usulan penambahan modal tersebut telah mendapat persetujuan OJK pada tanggal 26 Juli 2017. Pada tanggal 28 Juli 2017 telah dilakukan eksekusi transaksi penambahan penyertaan modal kepada MCI sebesar Rp 200 Miliar. Atas penambahan modal tersebut, kepemilikan Bank Mandiri terhadap PT Mandiri Capital Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2016 sebesar Rp99,97% menjadi 99,98%

Penambahan Modal PT Mandiri Utama Finance (MUF) Sebesar Rp102 Miliar

Penyertaan modal ini ditujukan untuk pengembangan bisnis serta perluasan jaringan cabang MUF. Penambahan modal tersebut telah mendapatkan persetujuan dalam forum *Capital and Subsidiary Committee* (CSC) pada tanggal 21 Februari 2017 dan persetujuan Dewan Komisaris Bank Mandiri pada tanggal 5 April 2017. Usulan penambahan modal tersebut telah mendapat persetujuan OJK pada tanggal 26 Juli 2017.

Penyertaan modal MUF dilakukan dua tahap dengan nominal sebesar Rp51 Miliar (sesuai dengan porsi kepemilikan Bank Mandiri) untuk masing-masing tahap. Pada tanggal 28 Juli 2017 telah dilakukan eksekusi transaksi penambahan penyertaan modal kepada MUF tahap pertama sebesar Rp51 Miliar. Selanjutnya, penambahan modal tahap kedua telah dieksekusi pada tanggal 30 Oktober 2017. Atas penambahan modal tersebut, tidak terdapat perubahan kepemilikan Bank Mandiri terhadap PT Mandiri Utama Finance.

Penambahan Modal PT Bank Mandiri Taspen Sebesar Rp500 Miliar

Penyertaan modal ini ditujukan untuk pengembangan jaringan kantor Bank Mantap. Penambahan modal tersebut telah mendapatkan persetujuan dalam forum *Capital and Subsidiary Committee* (CSC) pada tanggal 22 Maret 2017. Usulan penambahan modal tersebut kemudian mendapatkan persetujuan dari Kementerian BUMN pada tanggal 7 September 2017 dan persetujuan Dewan Komisaris Bank Mandiri pada tanggal 22 September 2017. Penambahan modal ini telah disampaikan kepada OJK pada tanggal 29 September 2017 dan masih dalam proses persetujuan. Atas penambahan modal tersebut, tidak terdapat perubahan kepemilikan Bank Mandiri terhadap PT Bank Mandiri Taspen.

Penambahan Modal PT Bank Syariah Mandiri (BSM) Sebesar Rp500 Miliar

Penyertaan modal ini ditujukan sebagai bagian dari upaya untuk memperkuat struktur permodalan BSM dengan target CAR pada level 15%-16% di akhir tahun 2017. Penambahan modal tersebut telah mendapatkan persetujuan dalam forum *Capital and Subsidiary Committee* (CSC) pada tanggal 22 Maret 2017. Usulan penambahan modal tersebut kemudian mendapatkan persetujuan dari Kementerian BUMN pada tanggal 22 September 2017 dan persetujuan Dewan Komisaris Bank Mandiri pada tanggal 2 Oktober 2017. Penambahan modal ini telah disampaikan kepada OJK pada tanggal 6 Oktober 2017 dan masih dalam proses persetujuan. Atas penambahan modal tersebut, tidak terdapat perubahan kepemilikan Bank Mandiri terhadap PT Bank Syariah Mandiri (BSM).

Ekspansi

Selama tahun 2017 Bank Mandiri dan Entitas Anak telah melakukan ekspansi dengan menambah kantor area dan kantor *branch* sebagai berikut.

Tabel Ekspansi

Keterangan	31 Desember 2017	31 Desember 2016	Ekspansi
Kantor Area	83	79	4
Kantor Branch	1.293	1.237	56

Divestasi

Selama tahun 2017, Bank Mandiri tidak melakukan kegiatan divestasi.

Akuisisi

Selama tahun 2017, Bank Mandiri tidak melakukan kegiatan akuisisi

Restrukturisasi Hutang dan Modal

Selama tahun 2017, Bank Mandiri tidak melakukan transaksi restrukturisasi utang dan/atau restrukturisasi modal.

Komitmen dan Kontinjensi

Bank Mandiri memiliki komitmen dan kontinjensi. Ikhtisar komitmen dan kontinjensi Bank sebagai berikut.

Tabel Komitmen dan Kontinjensi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016
KOMITMEN		
Liabilitas komitmen		
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan*)		
Pihak Berelasi	(50.456.815)	(38.790.412)
Pihak Ketiga	(92.747.364)	(81.630.934)
Jumlah	(143.204.179)	(120.421.346)
<i>Letters of credit</i> yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan		
Pihak berelasi	(5.904.249)	(3.519.396)
Pihak ketiga	(9.918.273)	(8.577.270)
Jumlah	(15.822.522)	(12.096.666)
Liabilitas Komitmen - bersih	(159.026.701)	(132.518.012)
KONTINJENSI		
Tagihan kontinjensi:		
Garansi yang diterima dari bank lain	16.223.496	17.741.644
Pendapatan bunga dalam penyelesaian	8.088.139	6.793.156
Lain-lain	32.729	32.729

Uraian	2017	2016
Jumlah	24.344.364	24.567.529
Liabilitas kontinjensi:		
Garansi yang diberikan dalam bentuk:		
Bank garansi		
Pihak berelasi	(25.912.130)	(23.212.078)
Pihak ketiga	(53.775.848)	(51.054.206)
Jumlah	(79.687.978)	(74.266.284)
<i>Standby letters of credit</i>		
Pihak berelasi	(6.171.176)	(6.739.568)
Pihak ketiga	(6.107.442)	(6.424.992)
Jumlah	(12.278.618)	(13.164.560)
Lain-lain	(603.302)	(907.215)
Jumlah	(92.569.898)	(88.338.059)
Liabilitas kontinjensi - bersih	(68.225.534)	(63.770.530)
JUMLAH KOMITMEN DAN KONTINJENSI - NETO	(227.252.235)	(196.288.542)

*) Termasuk fasilitas kredit *committed* dan *uncommitted* yang belum digunakan.

Pencapaian Target dan Target ke Depan

Pencapaian Target 2017

Pada tahun 2017, Bank Mandiri telah berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp20.010.716 juta (*bank only*), melebihi target yang telah ditetapkan dengan pencapaian sebesar 110%. Pencapaian laba bersih tersebut didukung oleh pencapaian pendapatan bunga bersih yang baik di tengah tekanan yield kredit yang terjadi di sepanjang tahun 2017. Program efisiensi yang dilakukan juga telah berhasil mengendalikan penggunaan biaya operasional sehingga tidak melampaui anggaran yang ditetapkan. Di sisi lain, bank juga berhasil melakukan perbaikan kualitas aset yang ditunjukkan dengan penurunan NPL (*gross*) menjadi 3,46%, lebih baik dari aspirasi tahun 2017 sebesar 3,5% - 4,0%.

Proyeksi 2018 Bank Mandiri

Adapun uraian terkait proyeksi keuangan Bank Mandiri tahun 2018 adalah sebagai berikut.

Tabel Proyeksi 2018

Proyeksi 2018	
Pertumbuhan Kredit (YoY)	11,0% -13,0%
Perumbuhan Dana Murah (YoY)	Rp590 triliun
Net Interest Margins	5,7% -5,8%
Revenue	Rp68 triliun - Rp72 triliun
Laba (Rugi) Operasional	Rp20 triliun - Rp22 triliun
Efficiency Ratio	<45,0%
Gross NPLs	2,8% -3,2%
Cost of Credit	2,0% -2,2%
# Penambahan Mesin ATM	900
# Penambahan EDC	20.000
# Penambahan Jaringan Mikro	9
# Penambahan Kantor Cabang	5

Asumsi Yang Digunakan dalam Menyusun Proyeksi 2018

Manajemen Bank Mandiri telah menyusun Rencana Bisnis Bank untuk tahun 2018 dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi saat ini dan proyeksi perekonomian di tahun 2018, baik dari segi makro maupun mikro.

Adapun asumsi mikro maupun makro yang digunakan adalah sebagai berikut.

Tabel Asumsi Makro dan Mikro yang digunakan

(dalam %)

ASUMSI	Proyeksi Industri 2018
ASUMSI MAKRO	
1. Pertumbuhan PDB (%)	5,4%
2. Inflasi (%)	3,5%
3. Lainnya, dirinci per jenis asumsi 1	-
a. KURS IDR atau USD	13.500
b. 7 D Reverse Repo Rate (%)	4,25%
ASUMSI MIKRO	
1. Pertumbuhan Kredit (%)	10% - 12%
2. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (%)	10% - 12%
3. Tingkat Bunga Simpanan (%)	
a. Rupiah	4,09% - 7,42%
b. Valas (USD)	0,62% - 2,93%
4. Tingkat Bunga Kredit (%)	
a. Rupiah	
- Kredit Modal Kerja (KMK)	9,01% - 15,32%
- Kredit Investasi (KI)	9,41% - 14,08%
- Kredit Konsumsi	9,81% - 20,38%
b. Valas (USD)	
- Kredit Modal Kerja (KMK)	4,07% - 8,03%
- Kredit Investasi (KI)	3,52% - 9,48%
- Kredit Konsumsi	5,29% - 11,21%
c. Kredit Konsumsi dalam Rupiah	
- KPR/KPA	9,53% - 14,00%
- KKB	8,63% - 17,86%
- Kartu Kredit	14,58% - 30,56%
- Kredit Multiguna	9,86% - 19,58%
- Kredit Tanpa Agunan (KTA)	12,02% - 29,28%
5. Lainnya, dirinci per jenis asumsi 2	-

Sumber: Nota RAPBN 2018, Kemenkeu; Survey Perbankan, Bank Indonesia; dan Publikasi OJK.

Keterangan

- 1) Asumsi makro lainnya, seperti nilai tukar, pertumbuhan ekspor dan pertumbuhan impor.
- 2) Asumsi mikro lainnya, seperti industri perbankan

Informasi dan Fakta Material Setelah Tanggal Laporan Akuntan

Peristiwa Setelah Tanggal Periode Pelaporan Keuangan

Peristiwa setelah tanggal periode pelaporan sesuai dengan yang disajikan dalam laporan keuangan adalah sebagai berikut.

Perubahan Anggota Dewan Komisaris Bank

Sesuai keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Tahun 2017 pada tanggal 21 Agustus 2017 telah diangkat Sdr. R. Widy Pramono sebagai anggota Dewan Komisaris Bank yang pengangkatannya akan efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) atas Uji Kemampuan dan Kepatutan. Atas pengangkatan tersebut, Sdr. R. Widy Pramono telah efektif menjabat sebagai anggota Dewan Komisaris Bank pada tanggal 15 Januari 2018 sesuai Surat Bank kepada OJK No. RMC/42/2018 tanggal 15 Januari 2018 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Perubahan Anggota Direksi Bank

Sesuai keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Tahun 2017 pada tanggal 21 Agustus 2017 telah diangkat Sdr. Darmawan Junaidi sebagai Direktur Treasury Bank yang pengangkatannya akan efektif setelah mendapat persetujuan dari OJK atas Uji Kemampuan dan Kepatutan. Atas pengangkatan tersebut, Sdr. Darmawan Junaidi telah efektif menjabat sebagai Direktur Treasury Bank pada tanggal 12 Januari 2018 sesuai Surat Bank kepada OJK No. RMC/37/2018 tanggal 12 Januari 2018 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Direktur Treasury PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Perubahan Anggota Komite Audit Bank

Sdr. Bambang Ratmanto menjabat sebagai Anggota Komite Audit Bank sejak tanggal 2 Januari 2018 sebagaimana dinyatakan dalam Surat Keputusan No. KEP.DIR/003/2018 tanggal 19 Januari 2018 perihal Penetapan Keanggotaan Komite Audit. Sedangkan masa jabatan Sdr. Lista Irna sebagai Anggota Komite Audit Bank berakhir sejak tanggal 2 Januari 2018.

Perubahan Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi Bank

Sdr. Budi Sulistio menjabat sebagai Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi Bank sejak tanggal 2 Januari 2018 sebagaimana dinyatakan dalam Surat Keputusan No. KEP.DIR/004/2018 tanggal 19 Januari 2018 perihal Penetapan Keanggotaan Komite Tata Kelola Terintegrasi.

Perubahan Modal Dasar, Komposisi Kepemilikan Saham dan Setoran Modal PT Bank Mandiri Taspen

Pada tanggal 12 Januari 2018 telah diterima surat OJK nomor S-13/KR.0811/2018 perihal Perubahan Modal Dasar PT Bank Mandiri Taspen diberitahukan bahwa perubahan modal dasar Bank Mandiri Taspen dari Rp624.500.000.000 (nilai penuh) menjadi Rp681.061.085.000 (nilai penuh) sesuai akta Berita Acara RUPSLB No. 18 tanggal 9 Oktober 2017 dan akta Pernyataan Keputusan Rapat No. 23 tanggal 14 Desember 2017 dibuat oleh Notaris I Gusti Ngurah Putra Wijaya, S.H di Denpasar yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana tercantum dalam Surat Keputusan No. AHU-0026428. AH.01.02 Tahun 2017 tanggal 15 Desember 2017 yang telah dicatat dalam administrasi Pengawasan Otoritas Jasa Keuangan.

Pada tanggal 24 Januari 2018 telah diterima surat OJK nomor S-11/KR.08/2018 perihal Perubahan Komposisi Kepemilikan Saham dan Setoran Modal PT Bank Mandiri Taspen diberitahukan hal-hal sebagai berikut:

- Tambahan setoran modal oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar Rp33.619.909.000 (nilai penuh) sehingga menjadi jumlah saham (lembar) sebesar 809.655.870 dengan nominal sebesar Rp404.827.935.000 (nilai penuh) dan persentase kepemilikan 59,44%.
- Tambahan setoran modal PT Taspen (Persero) sebesar Rp22.624.434.000 (nilai penuh) sehingga menjadi jumlah saham (lembar) sebesar 544.848.868 dengan nominal sebesar Rp272.424.434.000 (nilai penuh) dan persentase kepemilikan 40,00%.
- Tambahan setoran modal Sdr. I.B Made Putra Jandhana sebesar Rp316.742.000 sehingga menjadi jumlah saham (lembar) sebesar 7.617.432 dengan nominal sebesar Rp3.808.716.000 dan persentase kepemilikan 0,56%.

Dampak Peristiwa

Tidak terdapat dampak yang signifikan terhadap kinerja Perseroan atas peristiwa yang terjadi setelah tanggal periode laporan keuangan.

Kebijakan, Pengumuman dan Pembayaran Dividen

Kebijakan Dividen

Pembagian dividen oleh Bank Mandiri dilakukan sekali dalam setahun melalui proses penentuan dan persetujuan dari Pemegang Saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan. Bank Mandiri memiliki kebijakan untuk membagikan dividen kepada pemegang

saham dengan tetap mempertahankan rasio pembayaran dividen sekitar 50% dari laba bersih setiap tahunnya, kecuali Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) menyatakan lain tergantung pada berbagai pertimbangan terkait kinerja tahun yang bersangkutan.

Beberapa faktor pertimbangan tersebut di antaranya adalah tingkat kesehatan keuangan Bank Mandiri, tingkat kecukupan modal, kebutuhan dana Bank Mandiri untuk ekspansi usaha lebih lanjut, tanpa mengurangi hak dari RUPS Bank Mandiri untuk menentukan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perusahaan.

Bank Mandiri hanya akan membayar dividen dari laba bersih. Pembagian Dividen dilaksanakan berdasarkan Keputusan RUPS sebagaimana diuraikan sebagai berikut.

Tabel Pengumuman dan Pembayaran Dividen Tahun Buku 2013-2016

Uraian	Tahun Buku 2016	Tahun Buku 2015	Tahun Buku 2014	Tahun Buku 2013
Laba Bersih (miliar Rp)	13.806,57	20.334,97	19.871,87	18.203,75
Dividen (miliar Rp)	6.212,95	6.100,49	4.967,97	5.461,13
Dividen Per Saham (Rp)	266,26947	261,44958	212,91292	234,04825
Dividend Pay Out Ratio (%)	45%	30%	25%	30%
Tanggal Pengumuman	14 Maret 2017	21 Maret 2016	18 Maret 2015	29 Februari 2014
Tanggal Pembayaran	13 April 2017	22 April 2016	17 April 2015	15 April 2014

Pengumuman dan Pembayaran Dividen

Tahun Buku 2016

Berdasarkan RUPS Tahunan Bank Mandiri pada tanggal 14 Maret 2017 diputuskan untuk menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perseroan untuk Tahun berakhir pada 31 Desember 2016 sebesar Rp13.806.565.442.570,80 dengan alokasi sebagai berikut:

- 30% dari Laba Bersih Perseroan periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2016 atau sebesar Rp4.141.969.632.771,24 dibagikan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham dan khusus untuk dividen Negara Republik Indonesia akan disetorkan sesuai ketentuan peraturan perundangan.
- 15% dari Laba Bersih Perseroan periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2016 atau sebesar Rp2.070.984.816.385,62 ditetapkan sebagai dividen tambahan spesial yang keseluruhannya dibagikan sebagai dividen tunai bersamaan kepada para pemegang saham yang tercatat pada saat *recording date* dividen. Sehingga total jumlah dividen yang dibayarkan kepada pemegang saham adalah sebesar 45% dari laba bersih Perseroan.
- 55% dari Laba Bersih Perseroan atau sebesar Rp7.593.610.993.413,94 ditetapkan sebagai Laba Ditahan untuk mendukung penguatan permodalan di masa yang akan datang.

Pembayaran dividen tahun buku 2016 dilakukan pada tanggal 13 April 2017.

Pengumuman dan Pembayaran Dividen

berdasarkan hukum di Indonesia dan akan membayarkan dividen (jika ada) secara tunai dalam mata uang Rupiah dan senantiasa menaati ketentuan yang berlaku di bursa efek dengan melakukan pembayaran secara tepat waktu. Bank Mandiri tidak memiliki pembatasan (*negative covenants*) sehubungan dengan pembatasan pihak ketiga dalam rangka pembagian dividen yang dapat merugikan hak hak pemegang saham publik.

Pengumuman dan Pembayaran Dividen

Tahun Buku 2015

Berdasarkan RUPS Tahunan Bank Mandiri pada tanggal 21 Maret 2016 diputuskan untuk menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2015 sebesar Rp20.334.967.510.904,70 dengan alokasi sebagai berikut:

- 30% dari Laba Bersih Perseroan periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2015 atau sebesar Rp6.100.490.253.271,41 dibagikan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham dan khusus untuk dividen Negara Republik Indonesia akan disetorkan sesuai ketentuan peraturan perundangan.
- 11,2% dari Laba Bersih Perseroan periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2015 atau sebesar Rp2.277.516.361.221,33 ditetapkan sebagai Cadangan Tujuan guna kebutuhan investasi Perseroan.
- 58,8% dari Laba Bersih Perseroan atau sebesar Rp11.956.960.896.411,96 ditetapkan sebagai Laba Ditahan.

Pembayaran dividen tahun buku 2015 dilakukan pada tanggal 22 April 2016.

Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan dan/atau Manajemen

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 juga 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 (*Share Plan Bonus*) 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 tanggal 14 Juli 2003, Pemerintah Republik Indonesia melepaskan 4.000.000.000 lembar sahamnya, yang mewakili 20,00% kepemilikannya di Bank Mandiri, melalui *Initial Public Offering* (IPO). Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27/2003 tanggal 2 Juni 2003 yang menyetujui divestasi sampai 30,00% atas kepemilikan Pemerintah di Bank Mandiri dan berdasarkan keputusan Tim Kebijakan Privatisasi Badan Usaha Milik Negara No. Kep-05/TKP/01/2004 tanggal 19 Januari 2004, Pemerintah Republik Indonesia melakukan divestasi lanjutan atas 10,00% kepemilikan di Bank Mandiri atau sebanyak 2.000.000.000 lembar saham Biasa Seri B pada tanggal 11 Maret 2004 melalui *private placement*.

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 (nilai penuh) per lembar saham dan nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar saham. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp69,71 (nilai penuh) 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, penambahan Agio Saham sebesar Rp117.193. 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 (nilai penuh) untuk pelaksanaan di tahun pertama dan Rp2.493 (nilai penuh) untuk pelaksanaan di tahun kedua dan di tahun berikutnya. Nilai nominal per lembar saham adalah Rp500 (nilai penuh). Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos ekuitas - opsi saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp642,28 (nilai penuh) 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 dan penambahan agio saham sebesar Rp425.233. 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. Opsi saham MSOP Tahap 2 yang tidak dieksekusi masing-masing sebanyak 286.303 lembar saham atau sebesar Rp184 yang lewat periode pelaksanaan yang dibukukan sebagai penambahan agio saham.

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 yang akan datang.

Harga eksekusi opsi per lembar saham MSOP Tahap 3 adalah sebesar Rp1.495,08 (nilai penuh) dengan nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar saham. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp593,89 (nilai penuh) 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 dan penambahan agio saham sebesar Rp491.651. Masa eksekusi opsi MSOP Tahap 3 berakhir pada bulan Februari 2011, sebelum dimulainya periode perdagangan HMETD Bank Mandiri tanggal 14 Februari 2011 sampai dengan 21 Februari 2011. Opsi saham MSOP Tahap 3 yang tidak dieksekusi masing-masing sebanyak 1.127 lembar saham atau sebesar Rp4 yang lewat periode pelaksanaan yang dibukukan sebagai penambahan agio saham.

Pada tanggal 27 Desember 2010, Bank telah melakukan pendaftaran pertama kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (dahulu Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam dan LK)) dalam rangka Penawaran Umum Terbatas (PUT) kepada para pemegang saham Bank dalam rangka Penerbitan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu ("HMETD") sebanyak 2.336.838.591 lembar saham seri B. PUT ini telah mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris

melalui suratnya tertanggal 29 April 2010. Bank telah menyampaikan pemberitahuan mengenai PUT kepada Bank Indonesia melalui surat tertanggal 17 September 2010. PUT ini juga telah diundangkan melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 75 tahun 2010 tertanggal 20 November 2010.

PUT telah mendapat persetujuan efektif dari Bapepam dan LK melalui surat No. S-807/BL/2011 tertanggal 27 Januari 2011, dimana PUT menjadi efektif setelah mendapat persetujuan dari pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang dilaksanakan pada tanggal 28 Januari 2011.

HMETD sebanyak 2.336.838.591 lembar saham diperdagangkan selama periode 14 Februari 2011 - 21 Februari 2011 dengan harga pelaksanaan sebesar Rp5.000 (nilai penuh) per lembar saham yang mengakibatkan penambahan modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp1.168.420.

Berdasarkan keputusan RUPS-LB tanggal 21 Agustus 2017, pemegang saham Bank Mandiri antara lain menyetujui pemecahan nilai nominal saham (stock split) Bank Mandiri dari Rp500 (nilai penuh) per saham menjadi Rp250 (nilai penuh) per saham sehingga modal ditempatkan menjadi sejumlah 46.666.666.666 lembar saham yang terdiri atas 1 lembar saham Seri A Dwiwarna dan 46.666.666.665 lembar saham Seri B. Atas pemecahan nilai nominal saham tersebut tidak terdapat perubahan pada modal dasar, ditempatkan dan disetor. Pemecahan nilai nominal saham berlaku efektif pada tanggal 13 September 2017.

Pada tahun 2017, Bank Mandiri tidak memiliki program *Employee Stock Ownership Program (ESOP)* dan *Management Stock Ownership Program (MSOP)*, program tersebut telah berakhir di tahun 2010.

Realisasi Penggunaan Dana Hasil Penawaran Umum

Penawaran Umum

Pada tanggal 15 Juni 2017, Bank Mandiri menerbitkan Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017 (“Obligasi Berkelanjutan I Tahap II”) dengan nilai nominal sebesar Rp6.000.000.000.000 yang terdiri atas 4 (empat) seri.

Obligasi Berkelanjutan I Tahap II Seri A, Seri B, dan Seri C ditawarkan dengan nilai 100% (seratus persen) dari jumlah pokok obligasi. Bunga obligasi dibayarkan setiap triwulan, dengan pembayaran bunga pertama dilakukan pada tanggal 15 September 2017 sedangkan pembayaran bunga terakhir sekaligus jatuh tempo obligasi adalah pada tanggal 15 Juni 2022 untuk Seri A, 15 Juni 2024 untuk Seri B, dan 15 Juni 2027 untuk Seri C yang juga merupakan tanggal pelunasan pokok dari masing masing seri obligasi. Obligasi Seri D ditawarkan tanpa bunga dengan harga penawaran senilai 79,3146% (tujuh puluh sembilan koma tiga satu empat enam persen) dari jumlah pokok obligasi, dengan jatuh tempo tanggal 15 Juni 2020. Pembayaran pokok obligasi dilakukan secara penuh pada saat tanggal jatuh tempo. Wali amanat dari penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Tahap II adalah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Realisasi Penggunaan Dana Hasil Penawaran Umum

Tabel Realisasi Penggunaan Dana Penawaran Umum Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017

Jenis Penawaran Umum	Tanggal Efektif	Jumlah Hasil Penawaran Umum (dalam Juta Rp)	Nilai Realisasi Penawaran				Sisa Dana Hasil Penawaran Umum
			Biaya Penawaran Umum	Hasil Bersih	Rencana Penggunaan Dana Menurut Prospektus	Realisasi Penggunaan Dana Menurut Prospektus	
Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017	15 Juni 2017	5.793.000	6.000	5.787.000	5.787.000	5.787.000	0

Seluruh dana hasil penawaran umum dimaksud, setelah dikurangi biaya-biaya emisi, telah digunakan sesuai rencana penggunaan dana yang diungkapkan dalam Prospektus Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017 dan telah dilaporkan kepada OJK melalui Surat No. FTS/992/2017 tanggal 12 Juli 2017 perihal Penyampaian Laporan Realisasi Penggunaan Dana Hasil Penawaran Umum Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sedangkan untuk realisasi penggunaan dana hasil penawaran umum sebelumnya telah selesai dan Bank Mandiri sudah tidak lagi berkewajiban untuk melaporkan.

Informasi Material Yang Mengandung Benturan Kepentingan dan/atau Transaksi dengan Pihak Afiliasi

Kebijakan Mekanisme *Review* atas Transaksi dan Pemenuhan Peraturan dan Ketentuan Terkait

Bank Mandiri memiliki kebijakan internal terkait dengan transaksi yang mengandung benturan kepentingan dan/atau transaksi dengan pihak afiliasi. Kebijakan penyediaan dana kepada pihak terkait tidak boleh bertentangan dengan prosedur umum pemberian penyediaan dana yang berlaku dan wajib tetap memberikan keuntungan yang wajar bagi Perseroan dan juga penyediaan tersebut wajib mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris.

Kebijakan Pemberian Pinjaman Bagi Dewan Komisaris dan Direksi

Bank Mandiri memiliki kebijakan pemberian kredit untuk Dewan Komisaris dan Direksi yang memperhatikan prinsip kewajaran melalui proses pemberian kredit yang berlaku secara umum seperti proses pemberian kredit kepada nasabah reguler.

Pendanaan kepada pihak terkait dan kepada debitur dengan dana dalam jumlah besar senantiasa dilakukan dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, serta telah memenuhi ketentuan Otoritas Jasa Keuangan maupun peraturan perundang-undangan lain yang berlaku, antara lain menyangkut aspek Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK).

	Pihak Terkait	Pihak Tidak Terkait (individu)	Pihak Tidak Terkait (Kelompok Peminjam)
Pelanggaran BMPK	Nihil	Nihil	Nihil
Pelampauan BMPK	Nihil	Nihil	Nihil

Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) pada tanggal 31 Desember 2017 tidak melanggar dan melampaui ketentuan BMPK untuk pihak terkait dan pihak tidak terkait. BMPK dihitung sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia - PBI No. 7/3/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Bank Umum sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 8/13/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006.

Selama tahun 2017 tidak terdapat pelanggaran dan/atau pelampauan terhadap BMPK atas penyediaan dana kepada Pihak Terkait Bank Mandiri.

Kewajaran dan Alasan Dilakukannya Transaksi

Seluruh transaksi yang dilakukan pada tahun 2017 dilakukan secara wajar (*Arm's Length*) dan sesuai dengan persyaratan komersial normal. Kewajaran transaksi dengan pihak terkait atau mengandung benturan kepentingan telah dilakukan secara wajar sesuai peraturan perundang-undangan. Transaksi dilakukan atas dasar alasan kebutuhan Perseroan dan bebas dari konflik kepentingan. Terkait dengan transaksi dengan pihak berelasi, Bank Mandiri dan Entitas Anak melakukan transaksi dengan pihak-pihak berelasi seperti yang didefinisikan dalam PSAK No. 7 "Pengungkapan Pihak-pihak Berelasi" dan Peraturan Bapepam dan LK No. KEP-347/BL/2012 tanggal 25 Juni 2012 tentang "Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik", yang didefinisikan antara lain:

- Orang yang:
 - Memiliki pengendalian atau pengendalian bersama atas entitas pelapor;
 - Memiliki pengaruh signifikan atas entitas pelapor; atau
 - Merupakan personil manajemen kunci entitas pelapor atau entitas induk entitas pelapor.
- Suatu entitas berelasi dengan entitas pelapor jika memenuhi salah satu hal sebagai berikut:
 - Entitas dan entitas pelapor adalah anggota dari kelompok usaha yang sama
 - Suatu entitas adalah entitas asosiasi atau ventura bersama dari entitas
 - Kedua entitas tersebut adalah ventura bersama dari pihak ketiga yang sama
 - Suatu entitas adalah ventura bersama dari entitas ketiga dan entitas yang lain adalah entitas asosiasi dari entitas ketiga
 - Entitas tersebut adalah suatu program imbalan pasca kerja untuk imbalan kerja dari salah satu entitas pelapor atau entitas yang terkait dengan entitas pelapor

- f. Entitas yang dikendalikan atau dikendalikan bersama oleh orang yang diidentifikasi sebagaimana dimaksud dalam angka 1); atau
 - g. Orang yang diidentifikasi sebagaimana dimaksud dalam angka 1) huruf a) memiliki pengaruh signifikan atas entitas atau merupakan personil manajemen kunci entitas
 - h. Entitas yang dikendalikan, dikendalikan bersama atau dipengaruhi secara signifikan oleh Pemerintah yaitu Menteri Keuangan atau Pemerintah Daerah yang merupakan pemegang saham dari entitas.
3. Pihak yang bukan merupakan pihak berelasi adalah sebagai berikut:
- a. Dua entitas hanya karena mereka memiliki direktur atau personil manajemen kunci yang sama atau karena personil manajemen kunci dari satu entitas mempunyai pengaruh signifikan atas entitas lain
 - b. Dua venturer hanya karena mereka mengendalikan bersama atas ventura bersama
 - c. Penyandang dana, serikat dagang, entitas pelayanan publik dan departemen dan instansi pemerintah yang tidak mengendalikan, mengendalikan bersama atau memiliki pengaruh signifikan atas entitas pelapor, semata-mata dalam pelaksanaan urusan normal dengan entitas

- d. Pelanggan, pemasok, pemegang hak waralaba, distributor atau agen umum dengan siapa entitas mengadakan transaksi usaha dengan volume signifikan, semata-mata karena ketergantungan ekonomis yang diakibatkan oleh keadaan.

Nama dan Sifat Hubungan Berelasi

Bank Mandiri dan Entitas Anak melakukan transaksi dengan pihak-pihak berelasi seperti yang didefinisikan dalam PSAK No. 7 tentang “Pengungkapan Pihak-pihak Berelasi” dan Peraturan Bapepam dan LK No. KEP-347/BL/2012 tanggal 25 Juni 2012 tentang “Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik”.

Pihak berelasi adalah orang atau entitas yang terkait dengan entitas yang menyiapkan laporan keuangannya (entitas pelapor).

Dalam rangka menjalankan bisnis normalnya, Bank Mandiri memiliki transaksi usaha yang signifikan dengan pihak-pihak berelasi. Pihak-pihak berelasi dan sifat hubungannya dengan Bank diuraikan sebagai berikut

Hubungan Pihak Berelasi Sebagai Pemegang Saham Utama

Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Keuangan.

Hubungan Pihak Berelasi Oleh Karena Kepemilikan dan/atau Kepengurusan

Tabel Hubungan Pihak Berelasi oleh karena Kepemilikan dan/atau Kepengurusan

No	Pihak Berelasi oleh karena Kepemilikan dan/atau Kepengurusan	Sifat Hubungan
1	PT Kustodian Sentral Efek Indonesia	Perusahaan Asosiasi
2	PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia	Perusahaan Asosiasi
3	Dana Pensiun Bank Mandiri	Bank Mandiri sebagai pendiri
4	Dana Pensiun Bank Mandiri 1	Bank Mandiri sebagai pendiri
5	Dana Pensiun Bank Mandiri 2	Bank Mandiri sebagai pendiri
6	Dana Pensiun Bank Mandiri 3	Bank Mandiri sebagai pendiri
7	Dana Pensiun Bank Mandiri 4	Bank Mandiri sebagai pendiri
8	PT Bumi Daya Plaza	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri (sejak tanggal 19 Desember 2013)
9	PT Pengelola Investama Mandiri	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri (sejak tanggal 19 Desember 2013)
10	PT Usaha Gedung Mandiri	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri (sejak tanggal 19 Desember 2013)
11	PT Estika Daya Mandiri	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 1
12	PT Asuransi Staco Mandiri (dahulu PT Asuransi Staco Jasapratama)	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 2
13	PT Mulia Sasmita Bhakti	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 3
14	PT Krida Upaya Tunggal	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 4
15	PT Wahana Optima Permai	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 4

No	Pihak Berelasi oleh karena Kepemilikan dan/atau Kepengurusan	Sifat Hubungan
16	Dana Pensiun Lembaga Keuangan Bank Mandiri	Dipengaruhi secara signifikan oleh Bank Mandiri
17	Koperasi Kesehatan Pegawai dan Pensiunan Bank Mandiri (Mandiri Healthcare)	Dipengaruhi secara signifikan oleh Bank Mandiri
18	PT Mitra Transaksi Indonesia	Dipengaruhi secara signifikan oleh Bank Mandiri

Sifat dari transaksi dengan pihak-pihak berelasi karena kepemilikan dan/atau kepengurusan antara lain adalah penyertaan saham, efek-efek yang diterbitkan, pinjaman subordinasi, kredit yang diberikan, simpanan nasabah dan bank garansi.

Hubungan Pihak Berelasi dengan Entitas Pemerintah

Tabel Hubungan Pihak Berelasi dengan Entitas Pemerintah

No	Entitas Anak dari BUMN	No	Entitas Anak dari BUMN	No	Entitas Anak dari BUMN
1	PT Abuki Jaya Stainless (AJSI)	30	PT Asuransi Jiwa Taspen	59	PT Brantas Cakrawala Energi
2	PT Adhi Persada Beton	31	PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri (AJTM)	60	PT Brantas Energi
3	PT Adhi Persada Gedung	32	PT Asuransi Samsung Tugu	61	PT Brantas Energi Mandiri
4	PT Adhi Persada Properti	33	PT Asuransi Tokio Marine Indonesia	62	PT Brantas Hidro Energi
5	PT Administrasi Medika	34	PT Badak Arun Solusi (dhl. PT Patra Teknik)	63	PT Brantas Mahalona Energi
6	PT Aero Globe Indonesia	35	PT Bahana Artha Ventura	64	PT Brantas Nipajaya Energi
7	PT Aero Systems Indonesia	36	PT Bahana Securities	65	PT Brantas Prospek Energi
8	PT Aerofood Indonesia	37	PT Bakti Timah Solusi Medika	66	PT Brantas Prospek Enjineering
9	PT Aerojasa Cargo	38	PT Balai Lelang Artha Gasia	67	PT Brantas Prospek Mandiri
10	PT Aerowisata	39	PT Balebat Dedikasi Prima	68	PT BRI Life
11	PT Agro Sinergi Nusantara (ASN)	40	PT Bali Griya Shanti	69	PT BRI Multifinance Indonesia
12	PT Akses Pelabuhan Indonesia	41	PT Bank BRI Syariah	70	PT Bromo Steel Indonesia
13	PT Alam Lestari Nusantara	42	PT Baturaja Multi Usaha	71	PT Bukit Asam Banko
14	PT Alur Pelayaran Barat Surabaya	43	PT Belitung Intipermi	72	PT Bukit Asam Medika
15	PT Angkasa Pura Hotel	44	PT Berdikari Logistik Indonesia	73	PT Bukit Asam Prima
16	PT Angkasa Pura Kargo	45	PT Berdikari United Livestock	74	PT Bukit Energi Investama
17	PT Angkasa Pura Logistik	46	PT Berkah Kawasan Manyar Sejahtera	75	PT Bukit Energi Service Terpadu
18	PT Angkasa Pura Property	47	PT Berlian Jasa Terminal Indonesia	76	PT Bukit Multi Investama
19	PT Angkasa Pura Retail	48	PT Berlian Manyar Sejahtera	77	PT Bumi Sawindo Permai
20	PT Angkasa Pura Solusi	49	PT Bhakti Wasantara Net	78	PT Cinere Serpong Jaya
21	PT Angkasa Pura Supports	50	PT Bhineka Wana	79	PT Citilink Indonesia
22	PT Anpa International Ltd (Qq PT Akuel Asia Pulse Pte Ltd)	51	PT Bhumi Visatanda Tour dan Travel	80	PT Citra Bhakti Margatama Persada
23	PT Antam Niterra Haltim	52	PT Bima Sepaja Abadi	81	PT Citra Lautan Teduh
24	PT Antam Resourcindo	53	PT BNI Life Insurance	82	PT Citra Lintas Angkasa
25	PT Artha Daya Coalindo	54	PT BNI Sekurites	83	PT Citra Sari Makmur
26	PT Arthaloka Indonesia	55	PT Borneo Alumina Indonesia	84	PT Citra Tobindo Sukses Perkasa
27	PT Arthindokarya Sejahtera	56	PT Borneo Edo International	85	PT Clariant Kujang Catalysts
28	PT Askrindo Mitra Utama (dhl PT Usayasa Utama)	57	PT BPR Rizky Barokah	86	PT Cogindo Dayabersama
29	PT Asuransi Berdikari	58	PT Brantas Adya Surya Energi	87	PT Crompton Prima Switchgear Indonesia

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

No	Entitas Anak dari BUMN
88	PT Cut Meutia Medika Nusantara
89	PT Dalle Energy Batam (DEB)
90	PT Danareksa Capital
91	PT Danareksa Finance
92	PT Danareksa Investment Management
93	PT Danareksa Sekuritas
94	PT Dasaplast Nusantara
95	PT Daya Laut Utama
96	PT Dayamitra Telekomunikasi
97	PT Dharma Lautan Nusantara
98	PT Dok dan Perkapalan Waime
99	PT Dok dan Perkapalan Air Kantung
100	PT Donggi Senoro LNG
101	PT Electronic Data Interchange Indonesia
102	PT Elnusa Tbk
103	PT Eltran Indonesia
104	PT Energi Agro Nusantara
105	PT Energi Pelabuhan Indonesia
106	PT Equiport Inti Indonesia
107	PT Farmalab Indoutama
108	PT Feni Kaltim
109	PT Finnet Indonesia
110	PT GAG Nikel
111	PT Gagas Energi Indonesia
112	PT Gapura Angkasa
113	PT Gema Hutani Lestari
114	PT Geo Dipa Energi
115	PT GIEB Indonesia
116	PT GIH Indonesia
117	PT Gitanusa Sarana Niaga
118	PT Graha Investama Bersama
119	PT Graha Sarana Duta
120	PT Graha Yasa Selaras
121	PT Gresik Cipta Sejahtera
122	PT Griyaton Indonesia
123	PT Gunung Gajah Abadi
124	PT Gunung Kendaik
125	PT HaKaAston
126	PT Haleyora Power
127	PT Haleyora Powerindo
128	PT Hasta Kreasi Mandiri

No	Entitas Anak dari BUMN
129	PT HK Realindo
130	PT Utama Prima
131	PT Hutansanggara Labanan Lestari
132	PT Igaras
133	PT Indo Ridlatama Power
134	PT Indofarma Global Medika
135	PT Indonesia Chemical Alumina
136	PT Indonesia Coal Resources
137	PT Indonesia Comnets Plus
138	PT Indonesia Kendaraan Terminal
139	PT Indonesia Power
140	PT Indonusa Telemedia
141	PT Indopelita Aircraft Service
142	PT Industri Karet Nusantara
143	PT Industri Kemasan Semen Gresik
144	PT Industri Nabati Lestari (PT Sinar Oleo Nusantara)
145	PT Infomedia Nusantara
146	PT Infomedia Solusi Humanika
147	PT Infrastruktur Telekomunikasi Indonesia
148	PT Inhutani I
149	PT Inhutani II
150	PT Inhutani III
151	PT Inhutani IV
152	PT Inhutani V
153	PT INKA Multi Solusi
154	PT Integrasi Logistik Cipta Solusi
155	PT Inti Bagus Perkasa
156	PT Inti Global Optical Comm
157	PT IPC Terminal Petikemas
158	PT Itci Kayan Hutani
159	PT Jababeka PP Properti
160	PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP)
161	PT Jakarta International Container Terminal
162	PT Jakarta Trans Metropolitan
163	PT Jalantol Lingkarluar Jakarta
164	PT Jalin Pembayaran Nusantara
165	PT Jasa Armada Indonesia
166	PT Jasa Layanan Pemeliharaan
167	PT Jasa Marga Bali Tol
168	PT Jasa Marga Balikpapan Samarinda

No	Entitas Anak dari BUMN
169	PT Jasa Marga Jalanlayang Cikampek
170	PT Jasa Marga Kualnamu Tol
171	PT Jasa Marga Manado Bitung
172	PT Jasa Marga Pandaan Malang
173	PT Jasa Marga Pandaan Tol
174	PT Jasa Marga Properti
175	PT Jasa Peralatan Pelabuhan Indonesia
176	PT Jasa Prima Logistik Bulog
177	PT Jasamarga Semarang Batang
178	PT Jasamarga Surabaya Mojokerto
179	PT Jasaraharja Putera
180	PT KAI Commuter Jabodetabek
181	PT Kalimantan Agro Nusantara
182	PT Kalimantan Jawa Gas
183	PT Kalimantan Medika Nusantara
184	PT Kaltim Daya Mandiri
185	PT Kaltim Industrial Estate
186	PT Kaltim Jasa Sekuriti
187	PT Kaltim Jordan Abadi
188	PT Karya Citra Nusantara
189	PT Kawasan Industri Gresik
190	PT Kawasan Industri Kujang Cikampek
191	PT Kereta Api Logistik
192	PT Kereta Api Pariwisata
193	PT Kerimas Witikco Makmur (PT Kerimas)
194	PT Kertas Padalarang
195	PT Kharisma Pemasaran Bersama Logistik
196	PT Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara
197	PT KHI Pipe Industries
198	PT Kimia Farma Apotek
199	PT Kimia Farma Sungwun Pharmacopia
200	PT Kimia Farma Trading dan Distributor
201	PT Kliring Perdagangan Berjangka Indonesia
202	PT Koba Tin
203	PT Kodja Terramarin
204	PT Komipo Pembangkitan Jawa Bali
205	PT Krakatau Argo Logistics
206	PT Krakatau Bandar Samudra
207	PT Krakatau Blue Water
208	PT Krakatau Daedong Machinery

No	Entitas Anak dari BUMN
209	PT Krakatau Daya Listrik
210	PT Krakatau Engineering
211	PT Krakatau Golden Lime
212	PT Krakatau Industrial Estate Cilegon
213	PT Krakatau Information Technology
214	PT Krakatau Medika
215	PT Krakatau Nasional Resources
216	PT Krakatau Nippon Steel Sumikin
217	PT Krakatau Osaka Steel
218	PT Krakatau Posco
219	PT Krakatau Posco Chemtech Calcination
220	PT Krakatau Prima Dharma Sentana
221	PT Krakatau Samator
222	PT Krakatau Tirta Industri
223	PT Krakatau Wajatama
224	PT Krakatau Wajatama Osaka Steel Marketing
225	PT Kresna Kusuma Dyandra Marga
226	PT Kujang Tatar Persada
227	PT Kujang Tirta Sarana
228	PT Kukuh Tangguh Sandang Mills
229	PT Lamong Energi Indonesia
230	PT Laras Astra Kartika
231	PT LEN Railway Systems
232	PT LEN Telekomunikasi Indonesia
233	PT Limbong Hidro Energi
234	PT Madu Baru
235	PT Mardec Nusa Riau
236	PT Marga Kunciran Cengkareng
237	PT Marga Lingkar Jakarta
238	PT Marga Sarana Jabar
239	PT Marga Trans Nusantara
240	PT Mega Citra Utama
241	PT Mega Eltra
242	PT Melon Indonesia
243	PT Menara Antam Sejahtera (MAS)
244	PT Meratus Jaya Iron dan Steel
245	PT Merpati Training Center
246	PT Metra Digital Media
247	PT MetraNet
248	PT Minahasa Brantas Energi
249	PT Mirtasari Hotel Development

No	Entitas Anak dari BUMN
250	PT Mitra Dagang Madani
251	PT Mitra Energi Batam (MEB)
252	PT Mitra Hasrat Bersama (MHB)
253	PT Mitra Karya Prima
254	PT Mitra Kerinci
255	PT Mitra Proteksi Madani
256	PT Mitra Rajawali Banjaran
257	PT Mitra Tekno Madani
258	PT Mitra Tour dan Travel
259	PT Mitrasraya Adhijasa
260	PT Mitratani Dua Tujuh
261	PT Muba Daya Pratama
262	PT Multi Nitrotama Kimia
263	PT Multi Terminal Indonesia
264	PT Multimedia Nusantara
265	PT New Priok Container Terminal One
266	PT Ngawi Kertosono Jaya
267	PT Nikel Halmahera Timur (NHT)
268	PT Nindya Beton
269	PT Nindya Karya
270	PT Nusa Karya Arindo
271	PT Nusantara Batulicin
272	PT Nusantara Medika Utama
273	PT Nusantara Regas
274	PT Nusantara Sukses Investasi
275	PT Nusantara Terminal Services
276	PT Nusantara Turbin dan Propulsi
277	PT Optima Nusa Tujuh
278	PT Pal Marine Service
279	PT Palawi Risorsis
280	PT Pann Pembiayaan Maritim
281	PT Patra Jasa
282	PT Patra Logistik
283	PT Patra Telekomunikasi Indonesia
284	PT Patra Trading
285	PT PBM Adhiguna Putera
286	PT Pefindo Biro Kredit
287	PT Pejagan Pemalang Tol Road
288	PT Pekanbaru Permai Proptertindo
289	PT Pelabuhan Bukit Prima
290	PT Pelabuhan Tanjung Priok
291	PT Pelayanan Energi Batam

No	Entitas Anak dari BUMN
292	PT Pelayaran Bahtera Adiguna
293	PT Pelindo Energi Logistik
294	PT Pelindo Husada Citra (PT Rumah Sakit Primasatya Husada Citra)
295	PT Pelindo Marine Service
296	PT Pelindo Properti Indonesia
297	PT Pelita Air Service
298	PT Pelita Indonesia Djaya Corporation
299	PT Pembangkit Jawa Bali (PJB)
300	PT Pendidikan Maritim dan Logistik Indonesia
301	PT Pengembang Pelabuhan Indonesia
302	PT Pengerukan Indonesia (Rukindo)
303	PT Perhutani Anugerah Kimia
304	PT Perkebunan Agrintara (PA)
305	PT Perkebunan Mitra Ogan
306	PT Perkebunan Nusantara I (Persero)
307	PT Perkebunan Nusantara II (Persero)
308	PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)
309	PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)
310	PT Perkebunan Nusantara V (Persero)
311	PT Perkebunan Nusantara VI (Persero)
312	PT Perkebunan Nusantara VII (Persero)
313	PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)
314	PT Perkebunan Nusantara X (Persero)
315	PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)
316	PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)
317	PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero)
318	PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero)
319	PT Permata Graha Nusantara
320	PT Permata Karya Jasa
321	PT Permodalan Nasional Madani Venture Capital
322	PT Peroksida Indonesia Pratama
323	PT Perta Arun Gas
324	PT Perta Daya Gas
325	PT Pertamina Bina Medika
326	PT Pertamina Dana Ventura
327	PT Pertamina Drilling Services Indonesia
328	PT Pertamina East Natuna
329	PT Pertamina EP
330	PT Pertamina EP Cepu
331	PT Pertamina EP Cepu Alas Dara dan Kemuning

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia	

Teknologi
InformasiCorporate
GovernanceTanggung Jawab
Sosial PerusahaanReferensi Kriteria
POJK dan ARAInformasi
Keuangan

No	Entitas Anak dari BUMN
457	PT Satria Bahana Sarana
458	PT Segara Indochon
459	PT Semen Gresik
460	PT Semen Indonesia Aceh
461	PT Semen Indonesia Beton (dahulu PT SGG Prima Beton)
462	PT Semen Indonesia International
463	PT Semen Indonesia Logistik (dahulu PT Varia Usaha)
464	PT Semen Kupang Indonesia
465	PT Semen Padang
466	PT Semen Tonasa
467	PT Semesta Marga Raya
468	PT Senggigi Pratama internasional
469	PT Sentul PP Properti
470	PT Sepatim Batamtama
471	PT Sepoetih Daya Prima
472	PT SGG Energi Prima
473	PT Sigma Cipta Caraka
474	PT Sigma Utama
475	PT Sinergi Investasi Properti
476	PT Sinergi Perkebunan Nusantara
477	PT Sinkona Indonesia Lestari
478	PT Solo Ngawi Jaya
479	PT Solusi Energy Nusantara
480	PT Sri Melamin Rejeki
481	PT Sri Pamela Medika Nusantara
482	PT Sriwijaya Markmore Persada
483	PT Sucofindo Advisory Utama
484	PT Sucofindo Episi
485	PT Sumber Segara Primadaya (S2P)
486	PT Sumberdaya Arindo
487	PT Surabaya Industrial Estate Rungkut (SIER)
488	PT Surveyor Carbon Consulting Indonesia
489	PT Surya Energi Indotama
490	PT Swadaya Graha
491	PT Tanjung Alam Jaya
492	PT Telekomunikasi Indonesia International
493	PT Telekomunikasi Selular
494	PT Telemedia Dinamika Sarana
495	PT Telkom Akses
496	PT Telkom Landmark Tower

No	Entitas Anak dari BUMN
497	PT Terminal Peti Kemas Surabaya
498	PT Terminal Petikemas Indonesia
499	PT Terminal Teluk Lamong
500	PT Tiga Mutiara Nusantara (TMN)
501	PT Timah Agro Manunggal
502	PT Timah Industri
503	PT Timah Investasi Mineral
504	PT Timah Karya Persada Properti (dhl PT Timah Adhi Wijaya)
505	PT Tiphone Mobile Indonesia Tbk
506	PT Tracon Industri
507	PT Trans Jabar Tol
508	PT Trans Marga Jateng
509	PT Trans Mayapada
510	PT Transmarga Jatim Pasuruan
511	PT Transportasi Gas Indonesia
512	PT Tri Sari Veem
513	PT Truba Bara Banyu Enim
514	PT Tugu Insurance Company Ltd Hongkong
515	PT Tugu Pratama Indonesia
516	PT Tugu Pratama Interindo
517	PT Tugu Reasuransi Indonesia
518	PT Varia Usaha Bahari
519	PT Varia Usaha Beton
520	PT Varia Usaha Dharma Segara
521	PT Varia Usaha Lintas Segara
522	PT Waru Abadi
523	PT Waskita Beton Precast Tbk
524	PT Waskita Bumi Wira
525	PT Waskita Karya Energi
526	PT Waskita Karya Realty
527	PT Waskita Sangir Energi
528	PT Waskita Toll Road
529	PT Widar Mandripta Nusantara
530	PT Wijaya Karya Beton
531	PT Wijaya Karya Bitumen
532	PT Wijaya Karya Gedung
533	PT Wijaya Karya Industri dan Konstruksi
534	PT Wijaya Karya Intrade Energy
535	PT Wijaya Karya Realty
536	PT Wijaya Karya Rekayasa Konstruksi
537	PT Wisma Seratus Sejahtera

No	Entitas Anak dari BUMN
538	PT Yasa Industri Nusantara
539	Saka Energi Muriah Limited
540	Saka Indonesia Pangkah BV
541	Saka Indonesia Pangkah Limited
542	Saka Pangkah LLC
543	Timah International Investment Pte Ltd

No	Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
544	BPJS Kesehatan
545	BPJS Ketenagakerjaan
546	Perum BULOG
547	Perum DAMRI
548	Perum Jaminan Kredit Indonesia (JAMKRINDO)
549	Perum Jasa Tirta I (Persero)
550	Perum Jasa Tirta II (Persero)
551	Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (PERUM LPPNPI)
552	Perum LKBN Antara
553	Perum Pegadaian
554	Perum Percetakan Negara Republik Indonesia
555	Perum Percetakan Uang Republik Indonesia/PERUM PERURI
556	Perum Perhutani
557	Perum Perikanan Indonesia (PERUM PERINDO)
558	Perum Perumnas
559	Perum PPD
560	Perum Produksi Film Negara
561	PT Adhi Karya (Persero) Tbk.
562	PT Amarta Karya (Persero)
563	PT Aneka Tambang (Persero) Tbk.
564	PT Angkasa Pura I (Persero)
565	PT Angkasa Pura II
566	PT ASABRI
567	PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)
568	PT Asuransi Jasa Indonesia
569	PT Asuransi Jasa Raharja
570	PT Asuransi Jiwasraya

No	Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
571	PT Asuransi Kredit Indonesia/PT Askrindo (Persero)
572	PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia
573	PT Balai Pustaka
574	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
575	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
576	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
577	PT Barata Indonesia
578	PT Berdikari
579	PT Bhanda Ghara Rekso
580	PT Bina Karya
581	PT Bio Farma (Persero)
582	PT Biro Klasifikasi Indonesia
583	PT Boma Bisma Indra
584	PT Brantas Abipraya
585	PT Cambrics Primiissima (Persero)
586	PT Dahana
587	PT Danareksa
588	PT Dirgantara Indonesia
589	PT Djakarta Llyod (Persero)
590	PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari
591	PT Dok dan Perkapalan Surabaya
592	PT Energy Management Indonesia
593	PT Garam
594	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
595	PT Hotel Indonesia Natour
596	PT Utama Karya
597	PT Iglas
598	PT Indah Karya
599	PT Indofarma (Persero) Tbk.
600	PT Indonesia Asahan Aluminium (INALUM)
601	PT Indra Karya
602	PT Industri Kapal Indonesia
603	PT Industri Kereta Api (INKA)
604	PT Industri Nuklir Indonesia (Persero)
605	PT Industri Sandang Nusantara
606	PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI)
607	PT Istaka Karya
608	PT Jasa Marga (Persero) Tbk.
609	PT Kawasan Berikat Nusantara

No	Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
610	PT Kawasan Industri Makasar (Persero)
611	PT Kawasan Industri Medan
612	PT Kawasan Industri Wijayakusuma
613	PT Kereta Api Indonesia
614	PT Kertas Kraft Aceh
615	PT Kertas Leces
616	PT Kimia Farma (Persero) Tbk.
617	PT Kliring Berjangka Indonesia
618	PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
619	PT Len Industri
620	PT Merpati Nusantara Airlines
621	PT PAL Indonesia
622	PT Pann Multi Finance (Persero)
623	PT Pelabuhan Indonesia I
624	PT Pelabuhan Indonesia II
625	PT Pelabuhan Indonesia III
626	PT Pelabuhan Indonesia IV
627	PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)/ PT PELNI
628	PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk.
629	PT Pengembangan Pariwisata Indonesia
630	PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero)
631	PT Perikanan Nusantara
632	PT Perkebunan Nusantara III
633	PT Permodalan Nasional Madani
634	PT Pertamina
635	PT Pertani
636	PT Perusahaan Gas Negara Tbk
637	PT Perusahaan Listrik Negara
638	PT Perusahaan Pengelola Aset
639	PT Perusahaan Perdagangan Indonesia
640	PT Pindad
641	PT Pos Indonesia
642	PT Pupuk Indonesia Holding Company
643	PT Rajawali Nusantara Indonesia
644	PT Reasuransi Indonesia Utama
645	PT Sang Hyang Seri
646	PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero)
647	PT Sarinah
648	PT Semen Baturaja (Persero)
649	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

No	Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
650	PT Semen Kupang
651	PT Sucofindo
652	PT Survey Udara Penas
653	PT Surveyor Indonesia
654	PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
655	PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk.
656	PT Taspen
657	PT Telekomunikasi Indonesia Tbk/PT Telkom Tbk.
658	PT Timah (Persero) Tbk.
659	PT Varuna Tirta Prakasya
660	PT Virama Karya
661	PT Waskita Karya (Persero)
662	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.
663	PT Yodya Karya

No	Lembaga Keuangan Milik Negara
664	Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia

No	Lembaga Keuangan
665	PT Indonesia Infrastruktur Finance
666	PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia
667	Pusat Investasi Pemerintah

Sifat dari transaksi dengan pihak-pihak berelasi entitas pemerintah antara lain adalah giro pada bank lain, penempatan pada bank lain, efek-efek, obligasi pemerintah, tagihan lainnya – transaksi perdagangan, tagihan derivatif, kredit yang diberikan, piutang pembiayaan konsumen, tagihan akseptasi, liabilitas derivatif, simpanan nasabah, simpanan dari bank lain, *interbank call money*, liabilitas akseptasi, liabilitas atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali, efek-efek yang diterbitkan, pinjaman yang diterima, pinjaman subordinasi, fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan, bank garansi, *letters of credit* yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan dan *standby letters of credit*.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Grup juga melakukan transaksi pembelian atau penggunaan jasa seperti biaya telekomunikasi, biaya listrik dan biaya lainnya dengan pihak-pihak berelasi entitas pemerintah.

Hubungan Manajemen atau Karyawan Kunci Bank Mandiri

Gaji dan tunjangan, bonus dan tantiem, imbalan jangka panjang untuk Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko, Dewan Pengawas Syariah serta *Senior Executive Vice President* dan *Senior Vice President* untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2017 dan 2016 masing-masing sebesar Rp1.153.809 juta dan Rp986.140 juta atau 3,30% dan 3,15% dari jumlah beban operasional lainnya konsolidasian.

Realisasi Transaksi Pihak Berelasi

Berikut rincian saldo transaksi dengan pihak-pihak berelasi pada tanggal-tanggal 31 Desember 2017 dan 2016 yang diuraikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel Nilai Transaksi Pihak Berelasi Tahun 2016 – 2017

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2017	2016
ASET		
Giro pada bank lain	27.533	25.861
Penempatan Pada Bank Indonesia dan Bank Lain	3.152.167	1.725.571
Efek-efek*)	20.775.463	18.571.548
Obligasi pemerintah	103.411.188	98.933.278
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	10.517.587	5.934.300
Tagihan derivatif	23.824	3.660
Kredit yang diberikan	113.611.412	100.201.483
Piutang pembiayaan konsumen	7.957	10.532
Tagihan akseptasi	1.049.343	415.848
Penyertaan saham	89.110	50.331
Jumlah aset kepada pihak-pihak berelasi	252.665.584	225.872.412
Jumlah Aset Konsolidasian	1.124.700.847	1.038.706.009
Persentase Jumlah Aset Kepada Pihak-Pihak Berelasi Terhadap Jumlah Aset Konsolidasian	22,47%	21,75%
LIABILITAS		
Simpanan nasabah		
- Giro/giro wadiah	46.108.385	48.729.926
- Tabungan/tabungan wadiah	3.548.205	1.973.087
- Deposito berjangka	35.491.966	46.271.999
Simpanan dari bank lain		
- Giro dan Tabungan	252.785	45.912
- Deposito berjangka	108.473	286.210
Inter-bank call money	-	40.000
Liabilitas derivatif	16.582	10.058
Liabilitas atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	-	230.024

Uraian	2017	2016
Liabilitas akseptasi	602.894	2.481.708
Efek-efek yang diterbitkan	8.546.200	3.662.000
Jumlah liabilitas kepada pihak-pihak berelasi	94.675.490	103.730.924
Jumlah liabilitas konsolidasian	888.026.817	824.559.898
Persentase jumlah liabilitas kepada pihak - pihak berelasi terhadap jumlah liabilitas konsolidasian	10,66%	12,58%
DANA SYIRKAH TEMPORER	974.099	914.391
Persentase terhadap jumlah dana syirkah temporer	1,46%	1,50%
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN		
Pendapatan bunga dari obligasi pemerintah dan SPN	5.300.754	5.490.404
Persentase terhadap pendapatan bunga dan pendapatan syariah	6,64%	7,16%
Beban bunga pinjaman yang diterima	-	971
Persentase terhadap beban bunga dan beban syariah	-	0,01%
KOMITMEN DAN KONTIJENSI		
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan	50.456.815	38.790.412
<i>Letter of credit</i> yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	5.904.249	3.519.396
Garansi yang diberikan dalam bentuk bank garansi	25.912.130	23.212.078
Garansi yang diberikan dalam bentuk <i>standby letters of credit</i>	6.171.176	6.739.568
Jumlah komitmen dan kontinjensi untuk pihak berelasi	88.444.370	72.261.454
Jumlah komitmen dan kontinjensi konsolidasian	227.252.235	196.288.542
Persentase jumlah komitmen dan kontinjensi kepada pihak-pihak berelasi terhadap jumlah aset konsolidasian	38,92%	36,81%

* Disajikan bruto sebelum diskonto yang belum diamortisasi dan (kerugian)/keuntungan yang belum direalisasi dari (penurunan)/kenaikan nilai efek-efek.

Perubahan Peraturan Perundang-Undangan dan Dampaknya Terhadap Perseroan

Adapun perubahan peraturan perundang-undangan yang berpengaruh terhadap Perseroan beserta dampak serta respon Perseroan terhadap perubahan tersebut selama tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel Peraturan Baru dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bank Mandiri dan Entitas Anak

Peraturan	Pokok Pengaturan	Pengaruh terhadap Bank Mandiri dan Entitas Anak
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 14/POJK.03/2017 tentang Rencana Aksi (<i>Recovery Plan</i>) Bagi Bank Sistemik	1. Kewajiban Direksi bank menyusun <i>recovery plan</i> secara realistis dan komprehensif yang disetujui Dewan Komisaris dan Pemegang Saham dalam RUPS. 2. Kewajiban Direksi mengkomunikasikan <i>recovery plan</i> kepada seluruh jenjang atau tingkatan organisasi. 3. Kewajiban Direksi melakukan evaluasi dan pengujian berkala (<i>stress testing</i>) <i>recovery plan</i>. 4. Kewajiban bank mengimplementasikan <i>recovery plan</i> secara efektif dan tepat waktu.	1. Penyusunan <i>recovery plan</i> untuk ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Komisaris dan selanjutnya disampaikan kepada OJK. 2. Persetujuan <i>recovery plan</i> oleh pemegang saham dalam RUPS 2018. 3. Pemenuhan kewajiban instrumen hutang/investasi berkarakteristik modal untuk memenuhi ketentuan POJK <i>recovery plan</i>. 4. Penyesuaian prosedur internal (antara lain <i>stress test</i>, <i>risk appetite</i>, dan <i>contingency plan</i>) dengan <i>recovery plan</i>

Peraturan	Pokok Pengaturan	Pengaruh terhadap Bank Mandiri dan Entitas Anak
Peraturan Bank Indonesia No. 19/8/PBI/2017 tentang Gerbang Pembayaran Nasional (GPN)	1. Kewajiban bank untuk terhubung pada gerbang pembayaran nasional (GPN) dengan cara menjadi anggota pada paling sedikit 2 (dua) Lembaga <i>Switching</i>. 2. Setiap transaksi pembayaran domestik wajib diproses melalui GPN (NPG). 3. Kewajiban mematuhi ketentuan mengenai <i>branding</i> nasional. 4. Kewajiban mematuhi ketentuan mengenai kebijakan skema harga. 5. Kewajiban menyediakan fitur layanan untuk transaksi pembayaran yang diproses melalui GPN (NPG).	1. Kewajiban bank untuk terhubung pada gerbang pembayaran nasional (GPN) dengan cara menjadi anggota pada paling sedikit 2 (dua) Lembaga <i>Switching</i>. 2. Implementasi kartu debit nasional, termasuk penggantian kartu eksisting menjadi kartu dengan logo debit nasional. 3. Kewajiban mematuhi ketentuan mengenai kebijakan skema harga. 4. Kewajiban menyediakan fitur layanan untuk transaksi pembayaran yang diproses melalui GPN (NPG). 5. Penambahan penyertaan modal kepada lembaga service (melalui Mandiri Capital Indonesia).
Peraturan Bank Indonesia No. 19/5/PBI/2017 Peraturan Bank Indonesia No. 19/5/PBI/2017 tentang Sertifikasi Tresuri Dan Penerapan Kode Etik Pasar	1. Menetapkan mekanisme sertifikasi <i>treasury</i> dalam kebijakan internal. 2. Menyesuaikan Standar Prosedur <i>treasury</i> dengan menambahkan mekanisme penerapan kode etik pasar dan keanggotaan asosiasi. 3. Kewajiban Penyampaian laporan daftar Direksi atau Pegawai yang diberhentikan karena melanggar kode etik (jika ada). 4. Pendaftaran sertifikat <i>treasury</i> yang diterbitkan dari lembaga <i>training</i> luar Negeri kepada LSP yang ditunjuk BI. 5. Penyelenggaraan program <i>training</i> sertifikasi <i>treasury</i>.	1. Kewajiban mekanisme penerapan kode etik pasar dan keanggotaan asosiasi dalam kebijakan internal. 2. Menetapkan mekanisme sertifikasi <i>treasury</i> dalam kebijakan internal. 3. Penyampaian laporan daftar Direksi atau Pegawai yang diberhentikan karena melanggar kode etik (jika ada). 4. Pendaftaran sertifikat <i>treasury</i> yang diterbitkan dari lembaga <i>training</i> luar Negeri kepada LSP yang ditunjuk Bank Indonesia (BI). 5. Penyelenggaraan program <i>training</i> sertifikasi <i>treasury</i>. 6. Pendaftaran keanggotaan asosiasi.
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 50/POJK.03/2017 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Pendanaan Stabil Bersih Bagi Bank Umum	Kewajiban Bank Umum dalam Pemenuhan Rasio Stabil Bersih (<i>Net Stable Funding Ratio</i>).	Membuat sistem untuk melakukan perhitungan dan pemantauan <i>Net Stable Funding Ratio</i> .
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik	1. Penerapan keuangan berkelanjutan bagi bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten dan Perusahaan Publik dilakukan dengan menggunakan prinsip-prinsip sesuai POJK No. 51/POJK.03/2017. 2. Kewajiban menyampaikan Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan (RAKB) dan Laporan Keberlanjutan (realisasi RAKB), serta mempublikasikan Laporan Keberlanjutan dengan batas waktu tertentu. 3. Insentif dari OJK kepada LJK, Emiten dan Perusahaan Publik yang dapat menerapkan keuangan berkelanjutan secara efektif.	1. Bank Mandiri dan seluruh Entitas Anak setiap tahunnya wajib menyampaikan Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan (RAKB) dan Laporan Keberlanjutan (realisasi RAKB), serta mempublikasikan Laporan Keberlanjutan dengan batas waktu sesuai POJK No. 51/POJK.03/2017. 2. Beberapa konsep keuangan berkelanjutan dalam praktik sudah dijalankan oleh Mandiri Group perlu dituangkan secara komprehensif dalam bentuk kebijakan dan strategi serta penyesuaian terhadap Mandiri <i>Subsidiary Management Principles Guideline</i> (MSMPG).

Tabel Perubahan Peraturan dan dampaknya terhadap Kinerja Bank Mandiri dan Entitas Anak

Peraturan	Keterangan Perubahan	Pengaruh terhadap Bank Mandiri dan Entitas Anak
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 12/POJK.01/2017 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang Dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Di Sektor Jasa Keuangan	1. Penerapan Program APU PPT Berbasis Risiko. 2. Pendefinisian <i>Politically Exposed person</i>. 3. Pengaturan <i>Beneficial Owner</i> 4. Verifikasi Nasabah dimungkinkan <i>non face to face</i> 5. Kewajiban melakukan langkah pencegahan/ <i>countermeasures</i>. 6. Penerapan APU PPT dalam Group usaha.	Mandiri Group wajib menerapkan program APU-PPT. Bentuk tindak lanjut atas kewajiban tersebut adalah: 1. Telah dilakukan penyesuaian pada Mandiri <i>Subsidiary Management Principle Guideline</i>. 2. Telah dilakukan penyesuaian pada ketentuan internal Bank Mandiri. 3. Seluruh Entitas Anak telah menyusun kebijakan internal APU-PPT.

Peraturan	Keterangan Perubahan	Pengaruh terhadap Bank Mandiri dan Entitas Anak
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2017 tentang Pelaporan Dan Permintaan Informasi Debitur Melalui Sistem Layanan Informasi Keuangan	Kewajiban pelaporan dan permintaan informasi debitur melalui Sistem Layanan Informasi Keuangan (SLIK), dimana pihak yang menjadi pelapor wajib adalah: Bank Umum, Bank Syariah, BPR, Lembaga Pembiayaan dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya. Pelapor yang sebelumnya berstatus Pelapor SID akan secara otomatis menjadi Pelapor SLIK. Penyampaian laporan <i>online</i> melalui SLIK setiap bulan paling lambat tanggal 12 bulan berikutnya.	Bank Mandiri termasuk cabang luar negeri dan anak perusahaan yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri Taspen, Mandiri Utama Finance, Mandiri Tunas Finance serta Mandiri Capital Indonesia wajib menjadi pelapor SLIK dengan timeline: - Bank Mandiri, Bank Syariah Mandiri dan Bank Mandiri Taspen otomatis menjadi pelapor SLIK - Mandiri Utama Finance dan Mandiri Tunas Finance paling lambat 31 Desember 2018 - Mandiri Capital Indonesia paling lambat 31 Desember 2022.
Peraturan Bank Indonesia No. 19/6/PBI/2017 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional	- Penyesuaian Giro Wajib Minimum (GWM) Bank Umum dalam Rupiah dan Valas bagi Bank Umum Konvensional. - Mengeluarkan "excess reserve" dari komponen perhitungan GWM	Dilakukan penyesuaian sistem yang digunakan dalam perhitungan Giro Wajib Minimum agar dapat menghasilkan data sesuai ketentuan perhitungan dan pelaporan yang baru.
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 46/POJK.03/2017 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum	Ketentuan jangka waktu maksimal pengangkatan pengganti Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.	Revisi Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri.

Perubahan Kebijakan Akuntansi

Alasan Perubahan Kebijakan Akuntansi

Perubahan kebijakan akuntansi dan pengungkapan dilakukan untuk mematuhi PSAK yang berlaku. Perseroan telah menerapkan standar akuntansi berikut pada tanggal 1 Januari 2017 yang dianggap relevan.

Perubahan Kebijakan Akuntansi

Kebijakan akuntansi utama yang diterapkan dalam penyusunan laporan keuangan konsolidasian Bank dan Entitas Anak adalah seperti dijabarkan di bawah ini.

Pada tanggal 1 Januari 2017, Bank dan Entitas Anak telah menerapkan beberapa standar dan interpretasi baru atau revisi yang relevan dengan operasi Bank dan Entitas Anak yang berlaku efektif sejak tanggal tersebut yaitu sebagai berikut:

- Amandemen PSAK No. 1 tentang "Penyajian Laporan Keuangan tentang Prakarsa Pengungkapan"
- PSAK No. 3 (Penyesuaian 2016) tentang "Laporan Keuangan Interim"

- PSAK No. 24 (Penyesuaian 2016) tentang "Imbalan Kerja"
- PSAK No. 58 (Penyesuaian 2016) tentang "Aset Tidak Lancar yang Dimiliki Untuk Dijual dan Operasi yang Dihentikan"
- PSAK No. 60 (Penyesuaian 2016) tentang "Instrumen Keuangan: Pengungkapan"
- PSAK No. 101 (Revisi 2016) tentang "Penyajian Laporan Keuangan Syariah"
- PSAK No. 102 (Amandemen 2016) tentang "Akuntansi Murabahah"
- PSAK No. 104 (Amandemen 2016) tentang "Akuntansi Istishna"
- PSAK No. 107 (Amandemen 2016) tentang "Akuntansi Ijarah"
- PSAK No. 108 (Amandemen 2016) tentang "Akuntansi Transaksi Asuransi Syariah"
- ISAK No. 32 tentang "Definisi dan Hierarki Standar Akuntansi Keuangan"

Dampak Perubahan Kebijakan Akuntansi Terhadap Laporan Keuangan

Tidak terdapat dampak yang material atas standar dan interpretasi yang berlaku efektif pada 1 Januari 2017 terhadap laporan keuangan konsolidasian Bank dan Entitas Anak.

Informasi Kelangsungan Usaha

Hal-Hal yang Berpotensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kelangsungan Usaha

Berdasarkan hasil penilaian manajemen atas kemampuan Perseroan untuk melanjutkan kelangsungan usaha di masa yang akan datang, dapat disimpulkan bahwa Perseroan tidak memiliki hal-hal yang berpotensi berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha Perseroan.

Assessment Manajemen atas Hal-Hal yang Berpengaruh Signifikan Terhadap Kelangsungan Usaha

Manajemen secara rutin melakukan evaluasi dan *assessment* terkait hal-hal yang berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha. Evaluasi antara lain dilakukan melalui analisis SWOT yang terdiri dari Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) dimana analisis ini melihat faktor internal, beserta mengidentifikasi faktor secara eksternal melalui Kesempatan (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) yang bertujuan sebagai asumsi dasar kelangsungan bisnis Bank. Selain itu Bank mandiri juga melakukan penilaian tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan risiko untuk menilai kemampuan Perseroan dalam menghadapi pengaruh negatif yang signifikan dari perubahan kondisi bisnis.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa tidak terdapat hal-hal yang berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha. Sedangkan hasil penilaian tingkat kesehatan bank menunjukkan bahwa selama

tahun 2017 Perseroan secara umum sangat sehat sehingga dinilai sangat mampu menghadapi pengaruh negatif yang signifikan dari perubahan kondisi bisnis dan faktor eksternal lainnya.

Asumsi yang digunakan Manajemen dalam Melakukan Assessment

Dalam melaksanakan penilaian atas kemampuan Bank untuk melanjutkan kelangsungan usaha di masa yang akan datang, digunakan beberapa asumsi dan pertimbangan. Selain asumsi dalam analisis SWOT, asumsi dalam penilaian tingkat kesehatan Bank juga menjadi dasar penilaian. Tingkat kesehatan Bank dinilai dengan menggunakan empat asumsi yaitu profil risiko, *good corporate governance*, rentabilitas dan permodalan.

Tingkat Kesehatan Bank

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2016 tanggal 26 Januari 2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum dengan menggunakan pendekatan risiko (*Risk – Based Bank Rating*), Tingkat kesehatan Bank tercermin dari hasil penilaian kondisi Bank yang dilakukan terhadap risiko dan kinerja Bank yang dapat dilihat dari peringkat akhir hasil penilaian.

Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum menggunakan pendekatan risiko (*Risk – based bank rating*) yang mencakup empat faktor yaitu:

1. Profil Risiko
2. *Good Corporate Governance* (GCG)
3. Rentabilitas (*Earnings*)
4. Permodalan (*Capital*)

Tabel Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Posisi 31 Desember 2017 Secara Individu (*Self Assessment*)

Faktor Penilaian	Penilaian Per 31 Desember 2017	Penilaian Per 31 Desember 2016
	Peringkat	Peringkat
Profil Risiko	1	1
<i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	1	1
Rentabilitas	1	2
Permodalan	1	1
Peringkat Tingkat Kesehatan Bank Berdasarkan Risiko	1	1

Pada tahun 2017, tingkat kesehatan Bank berada pada Peringkat Komposit “1” yang mencerminkan kondisi Bank yang secara umum sangat sehat sehingga dinilai sangat mampu menghadapi pengaruh negatif yang signifikan dari perubahan kondisi bisnis dan faktor eksternal lainnya tercermin dari peringkat faktor-faktor penilaian, antara lain profil risiko, penerapan GCG, rentabilitas, dan permodalan yang secara umum sangat baik. Apabila terdapat kelemahan maka secara umum kelemahan tersebut tidak signifikan.

Akselerasi Pertumbuhan *Fee Based Income*

Peningkatan *fee based income* di 2017 yang berhasil dihimpun Bank Mandiri, secara tahunan tumbuh sebesar 14,7% dari Rp18,35 triliun di 2016 menjadi Rp21,05 triliun di 2017. Sumber peningkatan ini secara *massive* didorong dari *fee* transaksi aktivitas *treasury* yang secara tahunan berhasil tumbuh 29,2% mencapai Rp2,91 triliun, diikuti dengan *fee* yang berasal dari aktivitas *collection* kredit hapus buku yang secara tahunan tumbuh sebesar 19,4% mencapai Rp3,8 triliun, serta *fee* yang berasal dari Adm Kredit dan Sindikasi yang tumbuh 10,1% mencapai Rp2,3 triliun.

Di tahun 2017, Bank Mandiri telah melakukan inisiatif strategi dalam meningkatkan pertumbuhan *fee based income*, salah satunya adalah yang dilakukan oleh segmen *treasury* Bank Mandiri. Tahun 2017, *treasury* fokus pada peningkatan transaksi valuta asing nasabah *anchor* termasuk anak usaha dan *value chain*. Peningkatan transaksi nasabah-nasabah di kawasan industri juga terus ditingkatkan, khususnya perusahaan-perusahaan yang berasal dari Korea dan Jepang. Selain transaksi yang bersifat *plain vanilla*, *treasury* juga mendorong peningkatan transaksi derivatif nasabah baik untuk kebutuhan *hedging* melalui produk *interest rate swap*, *cross currency swap*, dan *call spread* maupun untuk kebutuhan investasi melalui produk mandiri *deposit swap*.

Di samping transaksi valuta asing dari nasabah, *treasury* juga melakukan optimalisasi pengelolaan posisi valuta neto sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dengan risiko yang tetap terjaga. Peningkatan signifikan juga terjadi pada pendapatan transaksi surat berharga. Dalam kondisi suku bunga yang rendah, *treasury* mampu melakukan optimalisasi posisi surat berharga yang dimiliki. Kombinasi antara strategi *trading* yang bersifat jangka pendek dengan disiplin pengelolaan portfolio yang lebih bersifat *medium term* mampu memberikan hasil yang cukup baik sepanjang tahun 2017. Selain itu *treasury* aktif mendorong transaksi surat berharga nasabah dengan memanfaatkan jaringan kantor cabang prioritas untuk menyalurkan prioritas dan *private banking* yang membutuhkan alternatif investasi di luar produk dana serta dalam rangka diversifikasi portofolio. *Treasury* juga terus berinovasi untuk meningkatkan layanan kepada nasabah melalui *digital platform* yaitu Mandiri e-FX untuk transaksi valuta asing serta Mr Bonds untuk transaksi surat berharga. Penguatan fungsi *Regional Treasury Marketing (RTM)* di setiap Kantor Wilayah juga salah satu hal yang dilakukan di tahun 2017 dalam rangka meningkatkan kontribusi transaksi *treasury* di wilayah.

Strategi Peningkatan *Fee Based Income* di 2018

Di tahun 2018, sejalan dengan strategi *Corporate Plan "Restart"* 2017–2020, Bank Mandiri akan terus mengakselerasi pertumbuhan *fee based income*, sebagai alternatif pendapatan selain pendapatan bunga bersih. Peningkatan *fee based income* ini diharapkan dapat dicapai melalui:

1. Fokus pada pertumbuhan transaksi melalui *foreign exchange* dan surat berharga, dengan strategi antara lain:
 - a. Mendorong pertumbuhan transaksi nasabah *anchor* dengan fokus pada penetrasi Entitas Anak dan *value chain*.
 - b. Mendorong transaksi derivatif baik dalam rangka *hedging* maupun *investment* dengan instrument *Call Spread*, IRS, CCS, dan *Deposit Swap*.
 - c. Mendorong transaksi FX retail melalui optimalisasi pengelolaan posisi FX dari transaksi kartu kredit.
 - d. Peningkatan transaksi trading Reksadana Pasar Uang (RDPU).
 - e. Menambah portfolio Reksadana RDPT.
2. Fokus pada *top player* Industri dengan Pertumbuhan Terbaik
 - a. Strategi *short term*, antara lain melalui: Implementasi tim *task force* untuk meningkatkan transaksi dan utilisasi limit nasabah, program BG rekanan satker kementerian, percepatan eksekusi nasabah prospek, dan percepatan akuisisi SKBDN intra Mandiri.
 - b. Strategi *mid term*, antara lain melalui: pengembangan organisasi untuk *trade solution centre*, *client service trade*, dan penambahan personil *trade sales*.
3. Meningkatkan intensifikasi produktivitas *e-channel* baik ATM, EDC maupun *mobile* dan *internet banking*.
4. Meningkatkan intensifikasi produk *trade* pada nasabah *anchor corporate* dan *commercial* serta mengembangkan *structured solutions* untuk memenuhi kebutuhan *trade* mereka.
5. Meningkatkan pendapatan *cash management* dengan menambahkan fitur *real time flagging* untuk penerimaan dari bank lain dan mengimplementasikan *virtual balance* untuk segmen *e-commerce*.
6. Melanjutkan *cross selling* maupun *bundling product* dengan produk anak perusahaan.
7. Mendorong *recovery* atau pengembalian dari kredit bermasalah.
8. Penguatan infrastruktur pendukung IT yang berbasis digitalisasi.

Aspek Perpajakan

Publikasi Pembayaran Pajak

Bank Mandiri dalam kegiatan operasionalnya telah menjalankan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang dilakukan secara transparan dan akuntabel khususnya dalam mengelola hak dan kewajiban perpajakannya, dimana hak dan kewajiban perpajakannya dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pembayaran Pajak

Total Pembayaran Pajak periode Januari sampai dengan Desember 2017, sebagai berikut.

Tabel Pembayaran Pajak

(dalam Rupiah penuh)

Uraian Pajak	Tahun 2017
PPh Pasal 25	5.499.273.097.450
PPh Pasal 21	1.066.575.231.935
PPh Pasal 22	17.716.545.931
PPh Pasal 23	129.679.959.953
PPh Pasal 26	382.245.473.615
PPh Pasal 4 ayat (2)	3.682.413.802.798
PPN	789.176.677.748
Pajak Daerah dan Pajak Lainnya	173.811.421.419
Total	11.740.892.210.849

Ketidakpatuhan dalam Pembayaran Pajak

Pada periode 2017, tidak terdapat ketidakpatuhan Perseroan dalam kewajiban membayar pajak (NIHIL).

Tax Amnesty

Seluruh *channel* Bank Mandiri Domestik dan Luar Negeri telah dipersiapkan untuk menerima pembayaran uang tebusan sejak UU Amnesti Pajak diberlakukan. Pembayaran Uang Tebusan dapat dilakukan di seluruh cabang Bank Mandiri baik dalam negeri (kecuali Cabang Mikro) maupun Kantor Luar Negeri melalui sistem Modul Penerimaan Negara Generasi 2 (MPNG2) ataupun *e-channel* Bank Mandiri (ATM, *Internet Banking* dan Mandiri *Cash Management*).

Jumlah pembayaran uang tebusan yang melalui Bank Mandiri sampai dengan 31 Maret 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel Jumlah Pembayaran Uang Tebusan melalui Bank Mandiri

No.	Keterangan	Jumlah Transaksi	Nominal (Rp)
1.	Cabang Domestik	209.120	18.022.636.550.764
2.	Cabang Luar Negeri	28	48.034.983.737
	Total	209.148	18.070.671.534.501

Produk Investasi Amnesti Pajak melalui Bank Mandiri dan Entitas Anak

Penerimaan dana Repatriasi pada Bank Mandiri dilakukan oleh seluruh Cabang Reguler Bank Mandiri (kecuali cabang Mikro), serta Kantor Cabang Luar Negeri (*referral* pembukaan rekening khusus ke Kantor Cabang Domestik). Adapun jenis-jenis produk investasi Amnesti Pajak Bank Mandiri dan Entitas Anak adalah sebagai berikut.

- Bank Mandiri – Instrumen Keuangan:
 - Produk dana pihak ketiga (giro, tabungan dan deposito)
 - Reksadana
 - ORI/SBR/Sukuk Negara Retail/Sukuk Perdana/Pasar Primer
 - Mandiri obligasi pemerintah pasar sekunder
 - Mandiri *Deposit Swap*
 - Transfer Asset Custody*
 - Trust Service* Bank Mandiri
 - Corporate Bonds* dalam valuta asing di pasar perdana internasional dan/atau yang diperdagangkan di pasar sekunder yang pengalihannya dilakukan dengan mengalihkan penatausahaannya dari kustodian di luar wilayah NKRI ke kustodian bank persepsi (*transfer asset*).
- Bank Mandiri – Instrumen Non Keuangan:
 Sesuai dengan surat Otoritas Jasa Keuangan No.S-8/PB.311/2017 tanggal 18 Januari 2017, Bank Mandiri telah dapat melaksanakan aktivitas Investasi Langsung Pada Perusahaan dan Investasi Pada Properti Dalam Rangka Repatriasi Amnesti Pajak Oleh Nasabah.
- Mandiri Manajemen Investasi: Mandiri Investa Pasar Uang, Mandiri Investa Dana Obligasi, Investa Dana Dollar Mandiri dan Reksadana Terproteksi.
- Mandiri Sekuritas: Saham, Obligasi dan *Medium Term Notes*.
- AXA Mandiri Financial Services: Mandiri Elite Plan, Investasi Sejahtera Plus dan Investasi Sejahtera Syariah
- Mandiri Capital Indonesia: *Venture Fund*

Tabel akumulasi dana repatriasi yang masuk ke dalam rekening khusus di Bank Mandiri sampai dengan 31 Maret 2017

Jumlah Nasabah	Nominal (Rp)
1.013	27.762.243.085.637

Tabel Posisi repatriasi di Bank Mandiri dan Entitas Anak per tanggal 31 Maret 2017

Instrumen Investasi	Jumlah Rekening	Nominal (Rp)
Bank Mandiri		
Giro	33	98.058.547.062
Tabungan	980	3.755.682.710.971
Deposito	403	5.502.239.031.896
Bonds	131	1.010.669.333.455
Bonds Transfer Asset	7	386.897.524.000
Reksadana	195	379.853.360.302
Asuransi (AXA Mandiri)	34	38.501.000.000
Investasi Non Keuangan (Properti)	8	43.575.420.935
Investasi Non Keuangan (Perusahaan)	40	663.284.051.750
Total Bank Mandiri	1.831	11.878.760.980.371
Mandiri Manajemen Investasi (MMI)		
KPD	6	399.860.000.000
Reksadana	4	39.760.000.000
Total MMI	10	439.620.000.000
Mandiri Sekuritas		
Efek Bersifat Hutang Korporasi	10	64.236.878.000
Saham	15	143.547.204.894
Reksadana	1	573.290.531
Dana pada Rekening Nasabah	22	19.915.828.076
Total Mansek	48	228.273.201.501
Total Mandiri Group	1.889	12.546.654.181.872

Tabel Pangsa Pasar Dana Repatriasi Bank Mandiri dan Entitas Anak

Bank	Nominal (Rp Juta)	Persentase
Mandiri	27.762.243.085.637	19%
Gateway Lainnya	119.237.756.914.363	81%
Total	147.000.000.000.000	100%

Catatan: total gateway lainnya diluar Bank Mandiri adalah 57 gateway

Bank Mandiri menyediakan *rate* khusus deposito bagi nasabah repatriasi dengan *plafond* DSR Rupiah khusus dana repatriasi Amnesti Pajak sebesar Rp10 triliun dan *plafond* DSR Valas khusus dana repatriasi Amnesti Pajak sebesar USD500 juta, serta menyediakan produk untuk nasabah yang melakukan kredit beragun deposito dan kredit beragun properti dengan underlying dana investasi amnesti pajak.

Marketing dan Sosialisasi

- Sosialisasi program Amnesti Pajak (External dan Internal):
 - Dalam Negeri: Sosialisasi bersama Direktorat Jendral Pajak dan HIMBARA (termasuk kepada UMKM di 15 kota pada periode Maret 2017).
 - Luar Negeri: Sosialisasi bersama Direktorat Jendral Pajak dan HIMBARA di Singapore, Hong Kong dan United Kingdom.

- Pembuatan *marketing collateral* dan *communications* media untuk *marketing* kepada nasabah
- Penempatan petugas Amnesti Pajak dari Direktorat Jendral Pajak di *Corporate Lounge* Bank Mandiri selama periode Agustus 2016 – Maret 2017.
- Melakukan video *conference* seluruh *region*, terkait dengan *update* informasi proses, prosedur dan produk Amnesti Pajak, setiap bulan dan jika harus melakukan koordinasi terkait *update* informasi dan peraturan yang berlaku.
- Dilakukan *follow up* dan meeting secara intensif, kepada nasabah langsung dengan Direksi bank Mandiri sesuai dengan *pipeline* dan jadwal yang akan dipersiapkan oleh *Wealth Management* dan *Corporate Banking Group*.

Pelaporan Amnesti Pajak Bank Mandiri

1. Terdapat 2 (dua) laporan yang wajib disampaikan oleh Bank Mandiri sampai dengan 3 (tiga) tahun kedepan sejak 31 Maret 2017 (periode terakhir dana repatriasi Amnesti Pajak), yaitu:
 - a. Pelaporan kepada Direktorat Jendral Pajak yang dilakukan bulanan.
 - b. Pelaporan kepada Otoritas Jasa Keuangan yang dilakukan mingguan.
2. Telah dibentuk *team reporting* Amnesti Pajak Bank Mandiri untuk memenuhi pelaporan Amnesti Pajak Bank Mandiri kepada *regulator*.

Dampak Perubahan Suku Bunga Terhadap Kinerja Bank

Upaya Penurunan Suku Bunga Kredit Menjadi *Single Digit*

Di tahun 2017 himbauan regulator untuk menurunkan suku bunga kredit menjadi *single digit* masih menjadi topik hangat dalam upaya pemerintah menyediakan pembiayaan yang lebih terjangkau oleh pelaku usaha guna mendorong roda perekonomian yang masih cenderung lesu. Beberapa kebijakan yang dikeluarkan oleh BI dalam mewujudkan implementasi bunga kredit *single digit* adalah penurunan BI 7 days *repo rate* yang sudah menyentuh level terbawah yaitu 4,25%, merupakan level terendah selama 2 tahun terakhir. Selain itu, Bank Indonesia juga telah menaikkan batas bawah *loan to funding ratio* terkait giro wajib minimum (GWM-LFR) dari 78% menjadi 80% dengan batas atas tetap 92%, dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan kredit perbankan nasional.

Di sisi lain, untuk memastikan penyaluran kredit perbankan telah terserap dengan baik, Bank Indonesia juga telah melonggarkan kebijakan makroprudensial berupa relaksasi ketentuan *Loan To Value*

Ratio (LTV) dan *Financing To Value Ratio* (FTV) kredit atau pembiayaan properti rumah tapak, rumah susun, dan ruko atau rukan, melalui mekanisme inden lewat pengaturan pencairan bertahap sesuai progres pembangunan. Selain itu, OJK juga sedang mensosialisasikan kebijakan baru tentang insentif bagi bank yang melakukan efisiensi sehingga kemudian dapat menurunkan suku bunga kreditnya. Semakin efisien suatu bank, semakin besar pula insentif yang akan diberikan OJK, di antaranya kemudahan dalam membuka cabang, kemudahan mengeluarkan produk baru, dan pelonggaran alokasi modal inti.

Sementara itu pemerintah melalui Kementerian Koordinator Perekonomian, Kementerian Keuangan, dan Kementerian BUMN akan mendorong penurunan suku bunga dengan memaksa lembaga-lembaga yang bisa dikoordinasikan pemerintah untuk tidak meminta bunga deposito yang tinggi kepada bank saat menyimpan dananya di perbankan, hal ini dimaksudkan agar bank tidak menanggung beban bunga yang terlampaui tinggi, sehingga bank juga dapat menurunkan suku bunga kredit.

Untuk merespon himbauan penerapan suku bunga kredit *single digit* tersebut, Bank Mandiri secara selektif turut melakukan penurunan suku bunga kredit dengan pertimbangan:

1. Penurunan suku bunga kredit hanya untuk kredit dengan gap suku bunga yang kecil.
2. Penurunan suku bunga kredit diutamakan untuk kredit produktif dan kredit yang berorientasi pada masyarakat luas, dan
3. Penurunan suku bunga kredit diutamakan untuk kredit konsumen, khususnya untuk produk yang masih memiliki potensi ekspansi dan memiliki kualitas kredit yang baik.

Selain itu, penurunan pendapatan bunga harus disertai dengan upaya untuk menjaga agar target laba bank tahun 2017 dapat tercapai, antara lain melalui peningkatan volume kredit, peningkatan pendapatan yang berasal dari transaksi jasa (*fee based income*), penurunan *cost of fund*, dan penurunan *Overhead Cost* (OHC). Peningkatan *fee based income* dapat dilakukan dengan peningkatan volume transaksi, peningkatan eksisting tarif, penerapan tarif baru untuk beberapa transaksi yang selama ini belum dikenakan biaya. Sejalan dengan hal tersebut, tren penurunan BI 7 days *repo rate* dalam beberapa tahun terakhir dapat segera diikuti dengan penurunan *counter rate* untuk produk tabungan, giro dan deposito, sehingga hal ini diharapkan dapat menurunkan *cost of fund* bank secara signifikan.

Untuk menindaklanjuti hal tersebut, Bank Mandiri telah melaksanakan program terstruktur mulai dari upaya penurunan *cost of fund* yang menjadi komponen dasar dari suku bunga kredit, meningkatkan porsi *fee based income*, dan melaksanakan program

efisiensi. Selama tahun 2017 *cost of fund* Bank Mandiri berhasil diturunkan sebesar 20 bps dari 2,93% menjadi 2,73%. Hal ini sejalan dengan keberhasilan strategi peningkatan rasio dana murah yang meningkat mencapai 68,37% di tahun 2017 dari 66,04% di tahun 2016. Begitu pula dengan *fee based income* yang berhasil tumbuh signifikan sebesar 18,1% mencapai Rp 23,9 triliun, dengan FBI rasio mencapai 30,3%. Selain itu, sepanjang tahun 2017, Bank Mandiri juga secara aktif terus melaksanakan program efisiensi biaya operasional dimana pertumbuhan biaya akan lebih difokuskan untuk mendukung pengembangan jaringan pelayanan yang mendukung pertumbuhan transaksi dan pengembangan infrastruktur pendukung berbasis

digitalisasi yang secara berkelanjutan akan lebih efisien menekan pertumbuhan biaya. Inisiatif tersebut telah berhasil menurunkan rasio BOPO secara signifikan dari 80,94% di tahun 2016 menjadi 71,78% di tahun 2017.

Sampai dengan akhir tahun 2017, penerapan kebijakan suku bunga *single digit* telah berdampak pada turunnya *yield of loan* Bank Mandiri sebesar 96 bps dari 10,44% di tahun 2016 menjadi 9,48% di tahun 2017. Selain itu, *net interest margin* juga mengalami penurunan menjadi 5,63% di tahun 2017 dari sebelumnya 6,29% di tahun 2016.

Larangan, Batasan dan/atau Hambatan Signifikan untuk Melakukan Transfer Dana Antara Bank dan Entitas Lain dalam Suatu Kelompok Usaha

Dengan mengacu pada kebijakan internal Bank Mandiri mengenai pemberian kredit, penyediaan dana kepada pihak terkait (individu atau pun kelompok, termasuk pejabat eksekutif, Direksi dan Komisaris Bank) telah dilaksanakan secara wajar dengan syarat yang wajar dengan persetujuan Dewan Komisaris.

Penyediaan Dana Pihak Terkait

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Bank Mandiri telah menetapkan kebijakan yang mencakup batasan dalam pemberian dana kepada pihak terkait sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 8/13/PBI/2006 tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Bagi Bank Umum yaitu sebesar maksimal 10% dari Modal Bank.

Tabel Jumlah Penyediaan Dana Pihak Terkait

No	Penyediaan Dana	Jumlah	
		Debitur (orang)	Nominal (miliar Rp)
1	Kepada Pihak Terkait	612*)	10,675
2	Kepada Debitur Inti		
	a. Individu	3	12,658
	b. Group	22	179,691
	Total Debitur Inti	25	192,349

*) Terdiri dari 11 Entitas Anak Bank Mandiri dan 597 pejabat eksekutif

Tabel Total Penyediaan Dana Bank Kepada Pihak Terkait Posisi Desember 2017

(dalam jutaan Rupiah)

NO	NAMA PEMINJAM	Limit Persetujuan RKK	Limit Telah Efektif	Outstanding	Limit/Outstanding* (diambil yang lebih besar)
Pihak Terkait Entitas Anak – Dalam Negeri		11.256.375	10.742.909	9.178.494	11.656.375
1.	AXA Mandiri Financial Services PT				
-	Penyertaan	1.136.893	1.136.893	1.136.893	1.136.893
-	Kredit Corporate Card	1.000	1.000	74	1.000
2.	Mandiri AXA General Insurance (MAGI)				
-	Penyertaan	241.472	211.472	211.472	241.472
-	Kredit Corporate Card	200.000	200.000	49.223	200.000

NO	NAMA PEMINJAM	Limit Persetujuan RKK	Limit Telah Efektif	Outstanding	Limit/Outstanding* (diambil yang lebih besar)
3.	Kustodian Sentral Efek Indonesia PT				
	- <i>Penyertaan</i>	3.000	3.000	3.000	3.000
4.	Mandiri Sekuritas PT				
	- <i>Penyertaan</i>	1.174.062	1.174.062	1.174.062	1.174.062
	- <i>Kredit</i>	246.645	97.838	-	246.645
	- <i>Kredit Corporate Card</i>	5.000	5.000	747	5.000
5.	Sarana Bersama Pengembangan Indonesia PT				
	- <i>Penyertaan</i>	1	1	1	1
6.	Mandiri Tunas Finance (MTF)				
	- <i>Penyertaan</i>	997.143	997.143	997.143	997.143
	- <i>Kredit</i>	2.002.610	2.002.610	1.602.610	2.002.610
	- <i>Kredit Corporate Card</i>	2.000	2.000	108	2.000
7.	Kredit kepada Pengurus dan Pejabat Eksekutif				
	- <i>Kredit Card</i>	91.232	91.232	21.833	91.232
	- <i>Kredit Konsumtif</i>	188.800	188.800	137.543	188.800
8.	Bank Syariah Mandiri				
	- <i>Penyertaan</i>	299.000	299.000	22.124	299.000
	- <i>Kredit Corporate Card</i>	1.000	1.000	29	1.000
9.	Bank Mandiri Taspen				
	- <i>Penyertaan</i>	100.000	100.000	90.000	100.000
	- <i>Kredit Corporate Card</i>	1.500	1.500	100	1.500
10.	Asuransi Jiwa Inheath Indonesia				
	- <i>Penyertaan</i>	1.098.528	1.498.528	1.498.528	1.498.528
	- <i>Kredit Corporate Card</i>	5.110	5.110	133	5.110
11.	Mandiri Utama Finance				
	- <i>Penyertaan</i>	354.322	252.322	252.322	354.322
	- <i>Kredit</i>	2.325.000	1.692.341	1.453.940	2.325.000
12.	Mandiri Capital Indonesia				
	- <i>Penyertaan</i>	499.344	499.344	499.344	499.344
13.	Mulia Sasmita Bhakti				
	- <i>Kredit</i>	81.213	81.213	27.083	81.213
14.	Mandiri Manajemen Investasi				
	- <i>Kredit</i>	200.000	200.000	-	200.000
	- <i>Kredit Corporate Card</i>	1.500	1.500	182	1.500
Pihak Terkait Anak Perusahaan – Luar Negeri		1.509.945	1.509.945	1.496.752	1.509.945
15.	Mandiri Europe Limited				
	- <i>Penyertaan</i>	684.754	684.754	684.754	684.754
	- <i>Penempatan</i>	800.000	800.000	746.216	800.000
				40.591	
16.	Mandiri International Remittance				
	- <i>Penyertaan</i>	25.191	25.191	25.191	25.191
Total Pihak Terkait Secara Keseluruhan		12.766.320	12.255.854	10.675.246	13.166.320
Kelonggaran Tarik Pihak Terkait Terhadap BMPK		3.291.605	3.805.071	5.382.679	2.891.605
Kelonggaran Tarik Pihak Terkait Terhadap <i>Inhouse</i> Limit		1.685.813	2.199.279	3.776.887	1.285.813

Derivatif dan Fasilitas Lindung Nilai

Seluruh instrumen derivatif (termasuk transaksi valuta asing untuk tujuan pendanaan dan perdagangan) dicatat dalam laporan posisi keuangan konsolidasian berdasarkan nilai wajarnya. Nilai wajar tersebut ditentukan berdasarkan harga pasar dengan menggunakan kurs Reuters pada tanggal laporan atau metode diskonto arus kas.

Tagihan derivatif disajikan sebesar keuntungan yang belum direalisasi dari kontrak derivatif, setelah dikurangi cadangan kerugian penurunan nilai. Liabilitas derivatif disajikan sebesar kerugian yang belum direalisasi dari kontrak derivatif.

Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif disajikan dalam laporan keuangan konsolidasian berdasarkan tujuan Bank atas transaksi yaitu untuk (1) lindung nilai atas nilai wajar, (2) lindung nilai atas arus kas, (3) lindung nilai atas investasi bersih pada kegiatan operasi luar negeri dan (4) instrumen perdagangan, sebagai berikut:

1. Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif yang ditujukan dan memenuhi syarat sebagai instrumen lindung nilai atas nilai wajar dan keuntungan atau kerugian atas perubahan nilai wajar aset dan liabilitas yang dilindungi, diakui sebagai laba

atau rugi yang dapat saling hapus dalam periode akuntansi yang sama. Setiap selisih yang terjadi menunjukkan terjadinya ketidakefektifan lindung nilai dan secara langsung diakui sebagai laba atau rugi konsolidasian tahun berjalan.

2. Bagian efektif dari keuntungan atau kerugian atas kontrak derivatif yang ditujukan sebagai lindung nilai atas arus kas dilaporkan sebagai penghasilan komprehensif lain. Bagian yang tidak efektif dari lindung nilai dilaporkan sebagai laba atau rugi konsolidasian tahun berjalan.
3. Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif yang ditujukan sebagai lindung nilai atas investasi bersih pada kegiatan operasi luar negeri dilaporkan sebagai penghasilan komprehensif lain, sepanjang transaksi tersebut dianggap efektif sebagai transaksi lindung nilai.
4. Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif yang tidak ditujukan sebagai instrumen lindung nilai (atau kontrak derivatif yang tidak memenuhi persyaratan sebagai instrumen lindung nilai) diakui sebagai laba atau rugi konsolidasian pada tahun berjalan.

Tagihan derivatif diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi, sedangkan liabilitas derivatif diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi.

Ikhtisar transaksi derivatif pada tanggal 31 Desember 2017 adalah sebagai berikut.

(dalam jutaan Rupiah)

	Nilai Wajar		
	Nilai kontrak (absolut setara Rupiah)	Tagihan Derivatif	Liabilitas Derivatif
Transaksi			
Pihak Berelasi			
Terkait nilai tukar			
1. Kontrak berjangka - beli			
Dolar Amerika Serikat	393.506	3.256	-
2. Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	5.639.641	3.515	2.364
3. Swap - beli			
Dolar Amerika Serikat	747.940	526	688
4. Swap - jual			
Dolar Amerika Serikat	4.428.368	13.314	1.307
5. Option - beli			
Dolar Amerika Serikat	-	3.213	-
Lain-lain	-	-	6.216
Terkait suku bunga			
1. Swap - Suku bunga			
Lain-Lain		-	6.007

	Nilai Wajar		
	Nilai kontrak (absolut setara Rupiah)	Tagihan Derivatif	Liabilitas Derivatif
Total Pihak Berelasi		23.824	16.582
Pihak Ketiga			
Terkait nilai tukar			
1 Kontrak berjangka - beli			
Dolar Amerika Serikat	2.725.088	11.995	2.712
Lain-Lain	6.307.773	59.527	26.133
2 Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	6.857.671	8.550	27.817
Lain-Lain	77.022	295	142
3 Swap - beli			
Dolar Amerika Serikat	10.858.769	8.720	13.648
Lain-Lain	206.027	1.205	-
4 Swap - jual			
Dolar Amerika Serikat	67.896.411	189.057	31.576
Lain-Lain	4.611.905	-	82.652
5 Option - beli			
Dolar Amerika Serikat		10.197	-
Lain-Lain		26.710	18.205
6 Option - jual			
Dolar Amerika Serikat		-	1
Lain-lain		-	13
Terkait suku bunga			
1. Swap - suku bunga			
Lain-Lain		106.379	56.762
Total Pihak Ketiga		422.635	259.661
Total		446.459	276.243

Ikhtisar transaksi derivatif pada tanggal 31 Desember 2016 adalah sebagai berikut.

(dalam jutaan Rupiah)

	Nilai Wajar		
	Nilai kontrak (absolut setara Rupiah)	Tagihan Derivatif	Liabilitas Derivatif
Transaksi			
Pihak Berelasi			
Terkait nilai tukar			
1 Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	2.027.885	336	2.882
Lain-Lain	5.678	2	-
2 Swap - beli			
Dolar Amerika Serikat	1.347.250	-	300
3. Swap - jual			
Dolar Amerika Serikat	6.598.314	3.154	6.824
Terkait suku bunga			

	Nilai kontrak (absolut setara Rupiah)	Nilai Wajar	
		Tagihan Derivatif	Liabilitas Derivatif
1. Swap – Suku bunga			
Lain-Lain		168	52
Total Pihak Berelasi		3.660	10.058
Pihak Ketiga			
Terkait nilai tukar			
1. Kontrak berjangka - beli			
Dolar Amerika Serikat	2.339.530	21.364	3.336
Lain-Lain	1.987.282	2.176	59.376
2. Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	4.352.298	12.323	27.668
Lain-Lain	40.381	576	29
3. Swap - beli			
Dolar Amerika Serikat	2.626.577	17.520	2.148
Lain-Lain	623.476	661	2.413
4. Swap - jual			
Dolar Amerika Serikat	18.001.365	25.038	164.113
Lain-Lain	2.802.046	63.701	980
5. Option - beli			
Dolar Amerika Serikat		116	2.377
Lain-Lain		15	-
6. Option - jual			
Dolar Amerika Serikat		3.012	1.336
Terkait suku bunga			
1. Swap - suku bunga			
Dolar Amerika Serikat		87.941	225.747
Lain-Lain		1.157	2.888
Total Pihak Ketiga		235.600	492.411
Total		239.260	502.469

Kinerja Entitas Anak

Kinerja Entitas Anak disajikan dalam tabel berikut.

Tabel Kinerja Entitas Anak

(dalam miliar Rupiah)

No.	Perusahaan Anak	Business Volume				Net Income			
		Actual	Plan	Ach	YoY Growth	Actual	Plan	Ach	YoY Growth
Banking									
1	Bank Syariah Mandiri (BSM)					365,2	345,8	105,6%	12,2%
	Total Funding	77.903,1	74.062,5		11,4%				
	Total Lending	60.694,9	60.584,1	100,2%	9,2%				
2	Bank Mandiri Taspen					160,0	155,0	103,2%	215,9%
	Total Funding	9.732,4	8.659,8	112,4%	72,2%				
	Total Lending	10.506,5	9.593,8	109,5%	113,1%				
3	Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL)					8,4	9,6	87,2%	1,0%
	Earning Asset	1.902,8	2.374,3	80,1%	-0,5%				
Subtotal						533,6	510,4	104,5%	38,8%
Insurance									
4	AXA Mandiri Financial Service (AMFS)					1.005,7	1.429,4	70,4%	-22,8%
	APE	3.335,8	3.521,2	94,7%	8,8%				
5	Mandiri InHealth (MI)					170,2	205,5	82,8%	3,6%
	GWP	1.858,0	2.200,0	84,5%	14,7%				
6	Mandiri AXA General Insurance					29,3	18,0	162,9%	94,3%
	GWP	469,7	484,7	96,9%	(17,7%)				
Subtotal						1.205,3	1.652,9	72,9%	-18,6%
Multifinance									
7	Mandiri Tunas Finance (MTF)					350,4	356,1	98,4%	4,5%
	Baki Debet	36.849,3	34.456,9	106,9%	17,8%				
8	Mandiri Utama Finance (MUF)					47,2	45,8	103,2%	122,8%
	Baki Debet	7.657,5	7.841,9	97,6%	176,5%				
9	Mandiri International Remittance (MIR)					1,3	1,3	100,9%	52,9%
	Frekuensi Transaksi Remittance	134.472,0	218.536,6	61,5%	(14,1%)				

No.	Perusahaan Anak	Business Volume				Net Income			
		Actual	Plan	Ach	YoY Growth	Actual	Plan	Ach	YoY Growth
Subtotal						398,9	403,2	98,9%	33,9%
Capital Market									
10	Mandiri Sekuritas - Konsolidasi					126,0	151,8	83,0%	2,3%
	Trading Volume	268.718,4	258.364,1	104,0%	23,7%				
	Underwriting Volume	45.396,9	17.525,0	259,0%	79,9%				
11	Mandiri Manajemen Investasi (MMI)					51,5	31,0	165,9%	103,4%
	Asset Under Management (AUM)	50.779,5	47.520,8	106,9%	30,6%				
12	Mandiri Capital Indonesia (MCI)					(52,2)	(56,5)	107,6%	3503,9%
	Start Up Due Dill	15	12	125,0%	50,0%				
Subtotal						73,8	95,3	77,4%	(40,8%)
TOTAL						2.211,5	2.661,8	83,1%	(3,4%)

PT Bank Syariah Mandiri (BSM)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam Jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	87.940	78.832	70.370
Liabilitas	80.626	72.439	64.756
Ekuitas	7.314	6.392	5.614

Total aset PT Bank Syariah Mandiri (BSM) tahun 2017 sebesar Rp87.940 juta meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp78.832 juta, sementara total liabilitas tahun 2017 sebesar Rp80.626 juta, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp72.439 juta dan total ekuitas pada tahun 2017 sebesar Rp7.314 juta meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp6.392 juta.

Laporan Laba Rugi

(dalam jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	8.259	7.331	6.913
Beban	7.894	7.005	6.623
Laba / (Rugi) Bersih	365	325	290

Pendapatan usaha yang diperoleh PT Bank Syariah Mandiri (BSM) tahun 2017 sebesar Rp8.259 juta, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp7.331 juta, sementara beban usaha tahun 2017 sebesar Rp7.894 juta, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp7.005 juta, sehingga Laba Bersih pada tahun 2017 sebesar Rp365 juta, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp325 juta.

PT Bank Mandiri Taspen

Laporan Posisi Keuangan

(dalam Jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	13.687,7	7.391,3	2.578,1
Liabilitas	12.180,1	6.242,0	1.879,1
Ekuitas	1.507,6	1.149,3	699,0

Total aset PT Bank Mandiri Taspen tahun 2017 sebesar Rp13.687,7 miliar meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp7.391,30 miliar, sementara total liabilitas tahun 2017 sebesar Rp12.180,1 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp6.242,0 miliar dan total ekuitas pada tahun 2017 sebesar Rp1.507,6 miliar meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1.149,3 miliar.

Laporan Laba Rugi

(dalam jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	1.453,7	605,3	275,8
Beban	1.233,7	533,1	241,1
Laba / (Rugi) Bersih	160,0	50,7	24,4

Pendapatan usaha yang diperoleh PT Bank Mandiri Taspen tahun 2017 sebesar Rp1.453,7 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp605,3 miliar, sementara beban usaha tahun 2017 sebesar Rp1.233,7 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp533,1 miliar, sehingga Laba Bersih pada tahun 2017 sebesar Rp160,0 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp50,7 miliar.

Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam ribuan USD)

	2017	2016	2015
Aset	156.737	174.038	184.479
Liabilitas	106.267	124.875	135.927
Ekuitas	50.470	49.163	48.552

Total aset BMEL tahun 2017 sebesar USD156,7 juta dengan total ekuitas tahun 2017 sebesar USD50,4 juta meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar USD 49,1 juta.

Laporan Laba Rugi

(dalam ribuan USD)

	2017	2016	2015
Pendapatan	5.041	4.285	3.590
Beban	2.816	2.821	3.024
Laba / (Rugi) Bersih	787	616	560

Pendapatan usaha yang diperoleh Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL) tahun 2017 sebesar USD5,04 juta, meningkat 17% dibandingkan tahun 2016 sebesar USD4,28 juta, sementara beban usaha tahun 2017 sebesar USD2,81 juta, cenderung tetap dibandingkan tahun 2016 sebesar USD2,82 juta, sehingga Laba Bersih Sebelum Pajak pada tahun 2017 sebesar USD787 ribu, meningkat 27% dibandingkan tahun 2016 sebesar USD616 ribu.

PT AXA Mandiri Financial Services (AMFS)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	29.783	25.984	23.033
Liabilitas	27.615	23.640	20.834
Ekuitas	2.168	2.324	2.182

Laporan Laba Rugi

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	13.081	10.257	6.265
Beban	12.075	8.599	4.641
Laba Bersih	1.006	1.302	1.267

Selama tahun 2017, AXA Mandiri telah berhasil membukukan pendapatan premi sebesar Rp8,9 triliun atau meningkat sebesar 10% dibandingkan pencapaian tahun 2016 Rp8,1 triliun. Dari sisi laba bersih, per 31 Desember 2017 tercatat sebesar Rp1 triliun. Sementara itu, aset AXA Mandiri per 31 Desember 2017 tercatat sebesar Rp29,8 triliun dengan rasio kecukupan modal (*Risk Based Capital* (RBC) adalah indikator tingkat kesehatan perusahaan asuransi) sebesar 239,5%.

PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia

Laporan Posisi Keuangan

(dalam jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Total Aset	2.220.447	2.128.604	1.841.695
Total Liabilitas	798.542	742.533	538.764
Total Ekuitas	1.421.905	1.386.071	1.302.931

Total aset Mandiri Inhealth tahun 2017 sebesar Rp 2,2 triliun dengan total ekuitas tahun 2017 sebesar Rp1,4 triliun meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1,3 triliun.

Laporan Laba Rugi

(dalam jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	1.837.926	1.580.787	1.488.968
Liabilitas	1.626.507	1.386.045	1.277.173
Ekuitas	170.183	164.217	154.580

Total Pendapatan Mandiri Inhealth tahun 2017 sebesar Rp1,8 triliun, meningkat 16,3% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1,5 triliun, sementara beban usaha Mandiri Inhealth tahun 2017 sebesar Rp1,6 triliun, meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1,3 triliun, sehingga Laba Bersih Mandiri Inhealth Sebelum Pajak pada tahun 2017 sebesar Rp170 miliar, yaitu meningkat 3,6% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp164 miliar.

PT Mandiri AXA General Insurance (MAGI)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	1.616	1.648	1.152
Liabilitas	1.192	1.261	1.228
Ekuitas	424	387	323

Laporan Laba Rugi

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	548	554	501
Beban	504	536	479
Laba Bersih	29	15	19

¹Pendapatan (NEP + Investment)²Beban (Opex + Claim + Commission + Other Expense)³Laba Bersih (After Tax)

MAGI menutup tahun 2017 dengan perolehan premi sebesar 469,7 miliar. Walaupun hasil ini masih belum mencapai target dan menurun dari tahun sebelumnya, namun MAGI berhasil mencatatkan laba sebesar Rp29,3 miliar dengan hasil melampaui target yang ditetapkan dan tumbuh sebesar 94% dari laba tahun sebelumnya.

Adapun jumlah aset mengalami penurunan sehubungan dengan penurunan perolehan premi, adapun demikian nilai ekuitas perusahaan mengalami peningkatan dikarenakan peningkatan laba perusahaan yang signifikan dari Rp15 miliar menjadi 29 miliar.

Selanjutnya adalah MAGI juga menunjukkan perbaikan kualitas bisnis yang signifikan dengan perolehan angka *Combined Ratio* sebesar 104,6%, membaik dari 111,4% di tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh menurunnya nilai klaim dan keberhasilan program efisiensi perusahaan yang dijalankan di berbagai aspek untuk menekan angka beban operasional.

Melalui berbagai perbaikan yang berkesinambungan, dan juga dukungan sinergi dari Grup Bank Mandiri melalui unit bisnis Bank Mandiri dan anak perusahaan Bank Mandiri lainnya, tentunya perusahaan optimis dapat selalu meningkatkan potensi bisnis dengan maksimal. Sehingga kedepannya, PT Mandiri AXA General Insurance dapat terus berkembang pesat dan menjadi perusahaan asuransi kerugian yang terdepan, sesuai dengan upaya Bank Mandiri dalam merealisasikan visi menjadi *The Most Admired and Progressive Financial Institution*.

PT Mandiri Tunas Finance (MTF)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	14.758	11.404	9.203
Liabilitas	12.989	9.930	8.030
Ekuitas	1.768	1.474	1.173

Pendapatan usaha yang diperoleh PT Mandiri Tunas Finance tahun 2017 sebesar Rp1,7 triliun, meningkat 10,9% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1,5 triliun, sementara beban usaha tahun 2017 sebesar Rp1,2 triliun, meningkat 14,0% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1,1 triliun, sehingga Laba Bersih setelah Pajak pada tahun 2017 sebesar Rp350 miliar, meningkat 4,5% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp335 miliar.

Laporan Laba Rugi

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	1.693	1.526	1.283
Beban	1.226	1.075	872
Laba / (Rugi) Bersih	350	335	307

Total aset MTF tahun 2017 sebesar Rp14,8 triliun dengan total ekuitas tahun 2017 sebesar Rp1,8 triliun meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1,5 triliun.

PT Mandiri Utama Finance (MUF)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	4.197,57	2.003,42	113,95
Liabilitas	3.702,80	1.755,86	27,40
Ekuitas	494,77	247,56	86,55

Total aset MUF tahun 2017 sebesar Rp4.197,57 miliar dengan total ekuitas tahun 2017 sebesar Rp494,77 miliar meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp247,56 miliar.

Laporan Laba Rugi

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	763,85	195,52	3,08
Beban	699,61	246,27	22,06
Laba / (Rugi) Bersih	47,15	(38,44)	(13,48)

Pendapatan yang diperoleh PT Mandiri Utama Finance tahun 2017 sebesar Rp763,85 miliar, meningkat 391% dibandingkan tahun 2016. Sementara total beban pada tahun 2017 sebesar Rp699,61 miliar, meningkat 272% dibandingkan dengan tahun 2016. Laba Bersih pada tahun 2017 sebesar Rp47,15 miliar, meningkat 322% dari tahun 2016.

Mandiri International Remittance Sendirian Berhad (MIR)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam jutaan MYR)

	2017	2016	2015	Growth YoY
Pendapatan	465.312	508.792	413.988	10%
Beban	396.599	336.965	342.523	4%
Laba/(Rugi) Bersih	75.825	100.297	3.565	11%

Total Aset MIR pada tahun 2017 sebesar MYR4,4 juta, meningkat sebesar 10% dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar MYR4 juta.

Total ekuitas MIR pada tahun 2017 sebesar MYR3,8 juta, meningkat sebesar 11% dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar MYR3,4 juta.

Peningkatan ekuitas tersebut disebabkan oleh laba usaha ditahan pada tahun 2017.

Laporan Laba Rugi

(dalam jutaan MYR)

	2017	2016	2015	Growth YoY
Pendapatan	5.322.687	5.372.864	4.608.145	(0,9%)
Beban	4.927.231	5.084.730	4.264.770	(3,1%)
Laba/(Rugi) Bersih	395.456	288.134	343.375	37,2%

Pendapatan usaha yang diperoleh MIR pada tahun 2017 adalah sebesar MYR5,32 juta, cenderung tetap atau sedikit menurun dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar MYR5,37 juta.

Untuk tetap memperoleh peningkatan laba usaha yang baik, pada tahun 2017 MIR mencoba melakukan efisiensi biaya sehingga beban usaha pada tahun 2017 turun 3,1 % dibandingkan tahun sebelumnya, menjadi sebesar MYR4,9 juta.

Adapun, Laba Bersih Sebelum Pajak MIR pada tahun 2017 meningkat 37,2% dibandingkan tahun sebelumnya, menjadi sebesar MYR395,4 ribu.

PT Mandiri Sekuritas (MANSEK)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	3.120.024	2.141.675	1.672.597
Liabilitas	1.984.480	1.037.600	672.672
Ekuitas	1.135.544	1.104.075	999.924

Total aset Mandiri Sekuritas tahun 2017 sebesar Rp3,1 triliun meningkat sebesar 46% dibandingkan dengan Rp2,1 triliun pada tahun 2016, dengan total ekuitas tahun 2017 sebesar Rp1,1 triliun meningkat 3% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp1,1 triliun.

Laporan Laba Rugi

(dalam jutaan Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	465.312	508.792	413.988
Beban	396.599	336.965	342.523
Laba/(Rugi) Bersih	75.825	100.297	3.565

Realisasi pendapatan usaha Mandiri Sekuritas tahun 2017 sebesar Rp465,3 miliar, mengalami penurunan 9% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp508,8 miliar. Sementara beban usaha tahun 2017 sebesar Rp396,6 miliar, meningkat 18% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp337,0 miliar, sehingga Laba Bersih Setelah Pajak pada tahun 2017 sebesar Rp75,8 miliar, menurun 24% dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp100,3 miliar.

PT Mandiri Capital Indonesia (MCI)

Laporan Posisi Keuangan

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Aset	500,8	362,2	11,4
Liabilitas	1,4	2,5	1,3
Ekuitas	499,4	349	10,1

Dengan total **fund** MCI saat ini sebesar Rp550 miliar, MTI merupakan portfolio terbesar dengan komposisi 44,7% atau sebesar Rp246 miliar. Dengan telah ditambahkannya modal MCI menjadi sebesar Rp550 miliar, maka diperkirakan MCI memiliki sisa dana sebesar Rp69,4 miliar untuk melakukan investasi di startup baru.

Laporan Laba Rugi

(dalam miliar Rupiah)

	2017	2016	2015
Pendapatan	10,2	15,4	0,1
Beban	17,4	7,9	0,1
Laba/(Rugi) Bersih	(52,2)	1,5	0,1

Total aset MCI tahun 2017 sebesar Rp500,8 miliar dengan total ekuitas tahun 2017 sebesar Rp 500,8 miliar meningkat dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp351,5 miliar

Seluruh Indikator baik Leading maupun Lagging Indikator dapat tercapai dengan NPAT konsolidasi 2017 sebesar aktual: Rp -52.2 miliar

Testimoni

Testimoni Mandiri Prioritas



Tetty Sinuhadji

Nasabah Prioritas Bank Mandiri

Sudah sekitar empat tahun Tetty Sinuhadji menjadi nasabah prioritas Bank Mandiri. Dalam pengalamannya, segala pelayanan yang nasabah butuhkan tidak pernah diabaikan. "Itu yang membuat saya tertarik dengan Bank Mandiri," kata Tetty yang juga pemilik gerai batik tenun Njonjah Poenja di Thamrin City, Jakarta. Bank Mandiri, bagi Tetty, menjadi pilihan utama sebagai mitra dalam berbisnis dan investasi. Sejak tahun 2013 sebagai nasabah prioritas, ia tak pernah mengalami kendala dalam layanan. "Saran saya buat Mandiri agar memperluas jaringan karena persaingan perbankan sekarang ini sangat ketat," papar Tetty

Testimoni Produk KPR



Ediningsih

Wiraswasta

Tempat dan Tanggal Lahir:

Solo, 20-03-1953

Lokasi Kantor:

Jl Tentara Pelajar No. 21 Patal Senayan Jakarta 12210

Bidang Usaha:

Engineering, Procurement and Transportation, Service

Lama Bekerja:

28 tahun

Kesan menggunakan layanan Bank Mandiri:

Pelayanan Bank Mandiri bagus, karena setiap Saya memerlukan mitra kerja, selalu dilayani walaupun hari libur. Pada saat pemrosesan KPR Saya, banyak sekali hari libur, tetapi akhirnya berhasil berkat kerjasama area Sudirman yang walaupun hari libur, tim Sudirman tetap masuk seperti biasa.

Harapan untuk Bank Mandiri:

- Lebih baik lagi ke depannya
- Lebih cepat lagi dalam pelayanan
- Lebih mudah dalam proses kredit
- Lebih cepat lagi hasilnya
- Dapat menjadi nasabah Bank Mandiri jangka panjang

Testimony Produk *Small Medium Enterprise (SME)*



PT Personel Alih Daya

Small Medium Enterprise (SME)

Kesan menggunakan layanan Bank Mandiri:

PT Personel Alih Daya (persada) bergerak di bidang Business Process Outsourcing (BPO) telah bermitra dengan PT Bank Mandiri Tbk sejak tahun 2016, mengucapkan terima kasih atas kerjasama dan kepercayaan yang telah terbina, serta dukungan yang diberikan selama ini sehingga Perssada dapat terus tumbuh dan berkembang.

Harapan untuk Bank Mandiri:

Semoga Kedepan PT Bank Mandiri Tbk dapat menjadi Bank kepercayaan masyarakat dan perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Sumber Daya Manusia

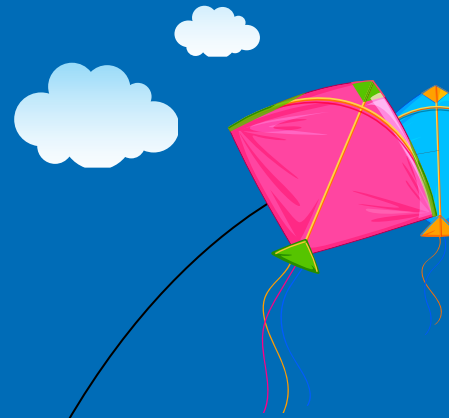


“

*To Be a Producer of
Best Leaders and
Excellent Employees
for Mandiri and
Indonesia*

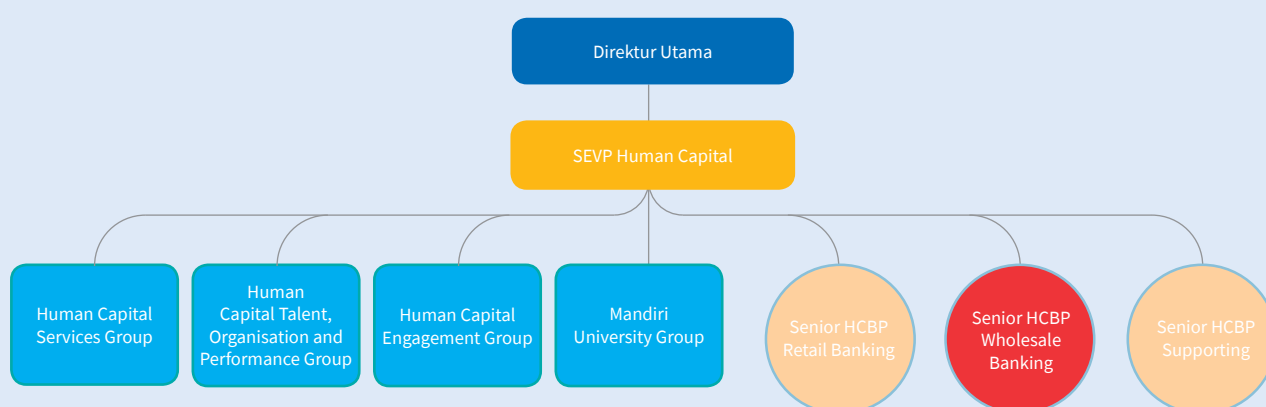
05

Struktur Pengelola Sumber Daya Manusia



Kerangka strategi manajemen sumber daya manusia di Bank Mandiri dilakukan menurut tahapan *employee lifecycle*, mulai dari perencanaan kebutuhan organisasi, pemenuhan kapasitas, pengembangan, manajemen kinerja dan sistem imbalan, hingga melepas pegawai dari organisasi dengan orientasi untuk membentuk pegawai yang unggul. Salah satu program unggulan Bank Mandiri dalam hal pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) adalah *Mandiri Young Leaders* (MYLead) yang merupakan program pengembangan talenta terpilih yang dirancang untuk mempersiapkan suksesor Bank Mandiri dalam jangka panjang. Indikator utama dari efektivitas implementasi strategi manajemen sumber daya manusia tercermin dari penilaian terhadap engagement pegawai dan *employer branding* sebagai indikator keberhasilan Bank dalam menarik talenta terbaik negeri untuk bersama membangun Bank Mandiri dan Indonesia.

Bidang *Human Capital* dipimpin oleh *Senior Executive Vice President (SEVP) Human Capital* yang membawahi tujuh unit kerja. Untuk mendukung pelaksanaan strategi di bidang Sumber Daya Manusia yang selaras dengan visi dan misi Bank, maka dibentuk struktur organisasi *Human Capital* sebagai berikut:



- **Human Capital Services Group**

Merupakan unit kerja yang bertanggungjawab untuk merumuskan strategi dan kebijakan terkait pemenuhan sumber daya manusia, operasional sumber daya manusia serta pelayanan sumber daya manusia yang efektif dan efisien sehingga mampu menciptakan sinergi dan memenuhi kebutuhan seluruh unit kerja kantor pusat dan regional secara *time to market*.

- **Human Capital Talent, Organisation and Performance Group**

Merupakan unit kerja yang bertanggungjawab untuk merencanakan, mengembangkan, mengarahkan dan memonitor strategi dan kebijakan *Human Capital* yang komprehensif terkait *talent management, organisation development, performance and rewards management* dan *HC process improvement and technology*, yang dapat memberikan dukungan kepada seluruh unit kerja kantor pusat dan regional baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang berdasarkan *effective best practices* dan selaras dengan strategi bisnis serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- **Human Capital Engagement Group**

Merupakan unit kerja yang bertanggung jawab untuk merumuskan strategi dan kebijakan untuk menjaga *employee engagement* yang baik dengan melakukan penyelarasan seluruh kebijakan sumber daya manusia dan penerapan kebijakan ketenagakerjaan serta hubungan industrial yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta memelihara dan mengembangkan nilai-nilai budaya kerja sehingga setiap pegawai mampu berpikir, bertindak, mengambil keputusan dan berhubungan dengan pihak lain sesuai dengan tata nilai-nilai pengelolaan perusahaan yang bersih, sehat dan profesional.

- **Mandiri University Group**

Merupakan unit kerja yang bertanggung jawab untuk memberikan solusi dan program pelatihan dan pengembangan

yang tepat serta memastikan setiap Sumber Daya Manusia telah dilengkapi kapabilitas untuk mendukung pertumbuhan dan pencapaian kinerja masing-masing unit kerja.

- **Human Capital Business Partner**

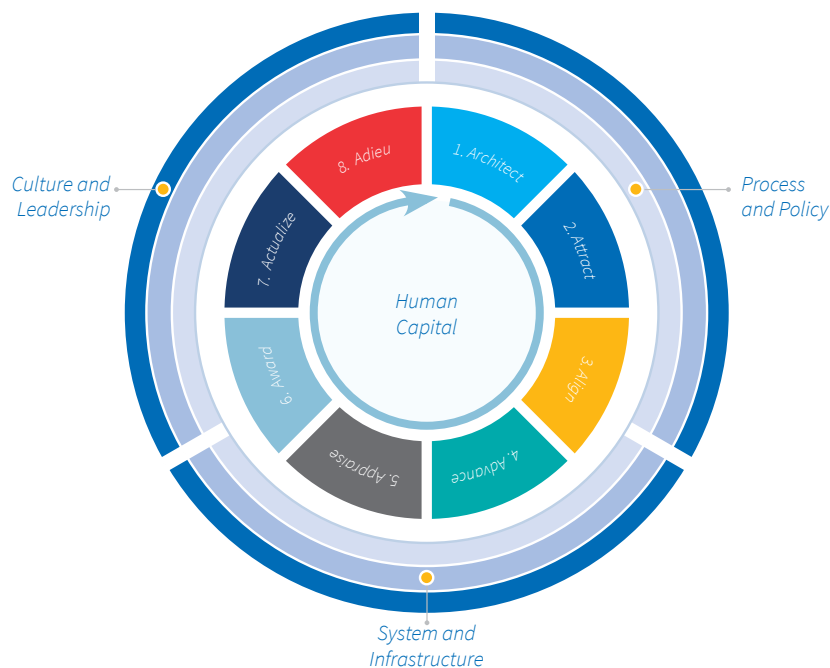
Merupakan unit kerja yang berperan sebagai *strategic business partner* dalam pengelolaan SDM di unit-unit kerja di bawah koordinasinya.

Profil SEVP Human Capital

Profil SEVP Human Capital dapat dilihat di bagian Profil Perusahaan pada Laporan Tahunan ini.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengelolaan SDM Bank Mandiri didasari pada siklus pegawai atau *employee lifecycle* dengan *framework* yang diselaraskan dengan strategi Bank. Adapun *Employee lifecycle* tersebut adalah sebagai berikut.



Employee lifecycle melingkupi:

1. **Architect** – Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)
Pengembangan organisasi meliputi: desain struktur organisasi dan evaluasi jabatan, pengembangan karir, serta perencanaan kebutuhan pegawai (*capacity planning*).
2. **Attract** – Pemenuhan Sumber Daya Manusia
Sistem pemenuhan Sumber Daya Manusia yang handal baik melalui sumber internal maupun eksternal, dan *employee attraction* (strategi menarik minat pegawai).
3. **Align** – Sistem *On Boarding* Pegawai dan Hubungan Kepegawaian
Sistem *on boarding* dan hubungan kepegawaian yang bersahabat bagi pegawai dan pegawai baru.
4. **Advance** – Pelatihan dan Pengembangan
Pelatihan dan pengembangan kapabilitas Sumber Daya Manusia untuk mendukung kebutuhan bisnis.
5. **Appraise** – Manajemen Kinerja Individu
Sistem penilaian kinerja pegawai dan *feedback* yang akuntabel dan transparan.
6. **Award** – Sistem Imbalan (*Total Reward*)
Sistem imbalan pegawai yang kompetitif dan tepat sasaran.
7. **Actualize** – Manajemen Talent dan Suksesi
Sistem manajemen talent dan suksesi yang berkualitas dan tepat waktu.
8. **Adieu** – Pemberhentian Pegawai
Sistem pemberhentian pegawai.

Di setiap tahapan dalam *employee lifecycle* didukung juga dengan penguatan landasan agar penerapannya dapat berkesinambungan, yaitu:

- a. Proses dan kebijakan *Human Capital* yang lebih terstruktur, mudah diakses dan dipahami;
- b. Sistem dan infrastruktur teknologi yang terintegrasi dan *user friendly*; dan
- c. Budaya dan kepemimpinan yang menunjang transformasi, termasuk perubahan pola pikir, pola perilaku dan pola kerja, serta peningkatan peran *leaders* sebagai *role model* dalam proses pengelolaan sumber daya manusia (*Culture and Leadership*).

Architect

Dalam rangka penyelarasan strategi bisnis Bank, Bank Mandiri telah mengimplementasi penyelarasan struktur organisasi Bank Mandiri baik untuk kantor pusat dan wilayah dengan *rollout* yang dilakukan pada tanggal 1 Maret 2017. Penyelarasan organisasi *bankwide* juga telah dilakukan pada bulan September 2017 berdasarkan hasil Rapat

Umum Pemegang Saham (RUPS). Penyelarasan ini dilakukan untuk penajaman fungsi organisasi dalam upaya mendukung strategi bisnis bank. Beberapa aktivitas yang telah dilakukan antara lain: finalisasi struktur organisasi, *mapping* posisi sesuai struktur organisasi yang baru dan penempatan pegawai melalui *talent panel*. Dalam rangka memastikan *rollout* organisasi berjalan dengan efektif, terdapat tim yang secara periodik melakukan evaluasi di lapangan melalui kegiatan *pulse check*.

Sepanjang tahun 2017, Bank Mandiri telah melakukan *review* efektivitas organisasi terkait produktivitas pegawai secara berkala pada unit-unit kerja di kantor pusat dan wilayah. Implikasi dari hasil *review* tersebut adalah redistribusi *capacity planning* antar unit kerja sesuai dengan kebutuhan *workload* masing-masing unit kerja. Selain itu, Bank Mandiri juga melakukan *review* yang berkelanjutan terhadap strategi dan kebijakan pemenuhan pegawai dalam rangka mendukung strategi bisnis Bank dan meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja.

Attract

Pertumbuhan organisasi yang cepat dan dinamis serta perkembangan bisnis memerlukan dukungan dalam hal pemenuhan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cepat dan akurat. Strategi pemenuhan SDM diarahkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara tepat waktu (*time to market*) dengan SDM yang memiliki kemampuan/kapabilitas yang unggul.

Kebutuhan SDM tersebar di seluruh jaringan Bank di seluruh Indonesia dan untuk pemenuhannya diprioritaskan berasal dari putra daerah setempat. Proses rekrutmen atau pencarian kandidat dilakukan bekerjasama dengan perguruan tinggi terbaik di Indonesia melalui keikutsertaan secara rutin dalam kegiatan *job fair* maupun *campus hiring*. Selain itu, strategi pencarian kandidat dilakukan juga menggunakan media *e-Recruitment* melalui *website* Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id).

Pemenuhan SDM dilakukan melalui sumber internal maupun sumber eksternal, dengan program atau jalur sebagai berikut:

1. Sumber internal, dilakukan melalui program pengembangan internal pegawai yaitu: *Staff Development Program* (SDP), Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K), dan perpindahan pegawai pelaksana dari fungsi *Operations/Services/Administrations* ke fungsi *Sales/Credit/Collection*.
2. Sumber Eksternal, dilakukan melalui jalur *fresh graduate* dan *experience hire* baik untuk level pegawai pimpinan maupun pelaksana. Pemenuhan SDM melalui sumber eksternal tersebut dilakukan dengan memperhatikan hal-hal dan kondisi khusus

baik yang menyangkut kelangkaan *resources* SDM di daerah tertentu, jenis pekerjaan maupun *expertise* tertentu.

a. *Fresh graduate*, yaitu jalur pemenuhan pegawai yang diperuntukkan bagi kandidat yang baru lulus dari perguruan tinggi atau yang telah memiliki pengalaman kerja. Jalur *fresh graduate* terdiri dari:

- (1) Level Pimpinan, yaitu jalur pemenuhan pegawai untuk mengisi jabatan level pimpinan, yang terdiri dari *Officer Development Program* (ODP), Mandiri Young Leaders (MYLead) dan Calon Pimpinan Daerah Khusus (CPDK).
 - a) *Officer Development Program* (ODP)
Officer Development Program merupakan program pemenuhan pegawai pimpinan yang diperuntukkan bagi kandidat *fresh graduate* (lulusan perguruan tinggi) atau kandidat yang telah memiliki pengalaman kerja kurang dari 4 (empat) tahun. Kandidat yang lulus dalam seluruh tahap seleksi akan ditetapkan sebagai calon pegawai dan wajib mengikuti program pendidikan ODP secara intensif yang terdiri dari *in-class* dan *on the job training*.
 - b) Mandiri Young Leaders (MYLead)
Mandiri Young Leaders adalah program pengembangan *talent* terpilih dengan perencanaan jenjang karir, program pembelajaran, sasaran kerja dan proses evaluasi yang telah ditetapkan.
 - c) Calon Pimpinan Daerah Khusus (CPDK)
Calon Pimpinan Daerah Khusus (CPDK) merupakan program pemenuhan pegawai pimpinan yang sumber kandidatnya berasal dari putra daerah setempat atau pendatang yang telah lama berdomisili di wilayah tersebut. Program CPDK yang telah berjalan saat ini adalah khusus untuk Wilayah Papua dan dalam waktu dekat akan dilakukan juga untuk Wilayah Kalimantan.

- (2) Level Pelaksana, yaitu jalur pemenuhan pegawai untuk mengisi jabatan level pelaksana baik di fungsi *Sales, Credit and Collection* dan *Services, Operations and Administration* maupun pegawai *Security*.

b. *Experience hire*, yaitu jalur pemenuhan pegawai yang diperuntukkan bagi kandidat yang telah memiliki pengalaman tertentu yang relevan dengan bidang jabatan yang dituju. Jalur *experience hire* dikelompokkan menjadi:

- (1) *Experience hire* Level Pimpinan, yaitu jalur pemenuhan pegawai pimpinan yang diperuntukkan bagi kandidat yang telah memiliki pengalaman kerja yang relevan dalam bidang jabatan yang dituju minimal 4 (empat) tahun.
- (2) *Experience hire* Level Pelaksana, yaitu jalur pemenuhan pegawai pelaksana *Sales, Credit and Collection*

dan *Services, Operations and Administration* yang diperuntukkan bagi kandidat yang telah memiliki pengalaman kerja yang relevan di bidang jabatan yang dituju minimal 2 (dua) tahun.

Di samping itu, Pemenuhan SDM juga dilakukan melalui pihak ketiga dan program pemagangan. Penjelasan mengenai kedua hal tersebut sebagai berikut.

Pemenuhan Sumber Daya Manusia Melalui Pihak Ketiga

Dalam hal pemenuhan sumber daya manusia melalui pihak ketiga, Bank Mandiri menggunakan tenaga alih daya (TAD) yang jumlahnya dari waktu ke waktu semakin tinggi seiring dengan semakin pesatnya pertumbuhan bisnis Perseroan. Pemenuhan melalui pihak ketiga dilakukan khususnya untuk jenis pekerjaan yang sifatnya penunjang, hal ini sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) Nomor: 14/20/DPNP tanggal 27 Juni 2012 yang menyatakan bahwa pekerjaan yang di TAD kan adalah pekerjaan yang bersifat *non core* perbankan. Kemudian dipertegas melalui surat keputusan Himpunan Bank Milik Negara (HIMBARA) Nomor: 32/HIMBARA/XI/2013 yang menyatakan bahwa terdapat 13 (tigabelas) alur pekerjaan yang dapat di TAD kan. Diantara 13 (tigabelas) alur pekerjaan tersebut, Bank Mandiri mempekerjakan TAD pada alur pekerjaan pramubakti, *sales, driver, security, administrasi, IT Support, call center, dan collection*.

Bank Mandiri senantiasa melakukan *review* terhadap kebijakan penggunaan jasa alih daya sehingga tetap selaras dan *comply* dengan ketentuan/peraturan perundangan yang berlaku. Selain itu, untuk mengoptimalkan fungsi *monitoring* penggunaan tenaga alih daya secara *bankwide* telah dikembangkan penggunaan aplikasi *system database* tenaga alih daya.

Program Pemagangan (Kriya Mandiri)

Program pemagangan di Bank Mandiri atau dikenal dengan Kriya Mandiri, merupakan program belajar bekerja terpadu bagi para Pelajar yang baru lulus dari SMA/ sederajat, program Diploma (D3) dan S1 yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada mereka untuk belajar bekerja di industri perbankan sehingga dapat menambah pengetahuan, keterampilan dan pengalaman para peserta magang tersebut. Kriya Mandiri pertama kali di *launching* pada tahun 2012 dan hingga tahun 2017 telah merekrut sebanyak 9.463 orang. Modul pembelajaran bagi peserta magang Kriya Mandiri adalah untuk jenis pekerjaan *back office, call centre, customer service* dan *teller*. Sebagian peserta magang telah menjadi Pegawai di lingkungan Bank Mandiri dan sebagian setelah selesai program magang memilih untuk melanjutkan studi/berkarir di perusahaan lain.

Selain itu, Bank Mandiri juga menyelenggarakan program pemagangan khusus bagi penyandang disabilitas pada jabatan Mandiri *Contact*

Center Staff, dengan nama program pemagangan “Kriya Mandiri *Contact Center*”. Program Kriya Mandiri *Contact Center* merupakan program belajar bekerja terpadu (magang) di Bank Mandiri bagi rekan-rekan penyandang disabilitas dengan pendidikan minimum lulusan SMA untuk mengenal dunia kerja dan memperoleh keterampilan khususnya agar dapat menjadi *contact center* yang terampil dan siap bekerja. Dalam program ini, peserta akan mengikuti program kriya mandiri *contact center basic* yang komprehensif selama 1 tahun sesuai dengan silabus dan kurikulum yang telah diterapkan.

Pada 2017 yang lalu, sebanyak 192 (seratus sembilan puluh dua) kriya normal dan 8 (delapan) kriya difabel yang berkompeten

telah mendapatkan apresiasi dari Presiden Republik Indonesia, penyerahan Sertifikat Kompetensi berlangsung di balai besar pengembangan latihan kerja (BBPLK). Selain itu, Perseroan juga berhasil meraih penghargaan Platinum dan Silver Award dari Indonesian Contact Centre Association (ICCA). Hal tersebut merupakan bentuk nyata dari komitmen perusahaan untuk memberikan kesetaraan bagi setiap masyarakat untuk dapat mengejar mimpi. Penghargaan Platinum Award berhasil dimenangkan oleh Julian, salah satu staf Mandiri Call yang berkesempatan melakukan *benchmarking* ke *contact centre* di Paris, Perancis.



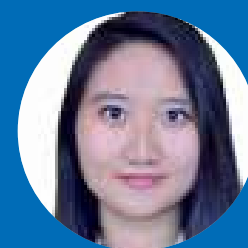
Program Mandiri Young Leaders adalah program pengembangan talenta terpilih yang dirancang untuk mempersiapkan suksesor Bank Mandiri dalam jangka panjang. Program ini mengatur jenjang karir pegawai, target dan KPI, program pembelajaran dalam bentuk penugasan, pelatihan maupun *coaching* dan *mentoring*, serta proses evaluasi kinerja pegawai pada setiap akhir periode yang ditetapkan. Peserta Program Mandiri Young Leaders diambil dari calon pegawai dengan kriteria mahasiswa yang baru lulus (*fresh graduate*) dari Universitas terkemuka yang memiliki prestasi dalam bidang akademik maupun kemahasiswaan lainnya. Peserta Program Mandiri Young Leaders juga terbuka untuk pegawai Bank Mandiri dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai pimpinan baru Bank Mandiri yang belum pernah mengikuti saringan Mandiri Young Leaders.

Seleksi penerimaan peserta Mandiri Young Leaders selain mengikuti seleksi umum yang diberlakukan untuk seluruh calon pegawai Bank Mandiri, diberlakukan seleksi khusus yang dimulai dari tahapan penyisihan kandidat Mandiri Young Leaders berdasarkan prestasi akademik untuk kandidat dari *fresh graduate* dan berdasarkan penilaian kinerja dan potensi untuk kandidat dari dalam Bank Mandiri, dilanjutkan dengan kompetisi yang harus diikuti oleh seluruh kandidat dengan sistem gugur untuk setiap tahapan kompetisi. Seleksi selanjutnya adalah panel *interview* oleh BOD yang merupakan seleksi akhir untuk penentuan kandidat dinyatakan lulus atau tidak lulus sebagai peserta Program Mandiri Young Leaders.

Penempatan peserta Program Mandiri Young Leaders sesuai dengan *journey* yang disusun dengan perencanaan karir yang sesuai dengan kerangka program Mandiri Young Leaders, dimana tahun kesatu sampai ketiga merupakan pengembangan sebagai generalis, tahun keempat sampai kedelapan pengembangan yang diarahkan sebagai spesialis sehingga tahun-tahun selanjutnya telah siap untuk menjadi leaders pada unit yang sesuai dengan *capability*-nya dan arahan strategis Bank Mandiri.

Penilaian pegawai Program Mandiri Young Leaders berdasarkan kepada penilaian atas pencapaian KPI yang 5% lebih tinggi dari teman sejawat pada levelnya, penyelesaian pada penugasan *project*, pemenuhan sesi *mentoring* dan *coaching*, serta pemenuhan *technical capabilities* yang diperoleh baik dari *exposure* maupun program training. Penilaian dilakukan sesuai dengan *performance appraisal cycle* yang berlaku di Bank Mandiri, dan dilakukan oleh panel yang terdiri dari BOD, Coach dan Mentor pegawai Mandiri Young Leaders, GH HC TOP dan Senior HCBP. Penilaian ini merupakan penilaian penentuan bagi pegawai Mandiri Young Leaders untuk memutuskan apakah akan dilanjutkan ke *journey* tahun selanjutnya atau diputus dari Program Mandiri Young Leaders. Pegawai Program Mandiri Young Leaders yang dinyatakan tidak dilanjutkan ke *journey* tahun selanjutnya akan dicari penempatannya sebagai pegawai Bank Mandiri sesuai dengan *capability* dan kebutuhan Bank Mandiri.

Testimoni Mandiri Young Leader (MYLead)



Claudia Hanny

First Year MyLead
Funding Officer – Area Kediri

... for me, Mandiri Young Leaders journey is like a roller-coaster ride. The most valuable lesson learned is I realize that small thing matters, it doesn't have to be something huge to make a change...



Adhita Jona Warsito

Second Year MyLead
Relationship Manager Commercial
Banking 2 Group

... I feel proud when my name as being called as a winner. All the hard work are paid-off. I am also grateful to be surrounded by a supportive team and sponsor since the beginning of the program...

Align

Sistem *On Boarding* Pegawai

Sistem *on boarding* merupakan mekanisme yang dilalui oleh pegawai yang baru bergabung dengan Bank dalam memperoleh *knowledge*, *skills*, dan perilaku yang diperlukan untuk menjadi pegawai Bank. Prinsip Umum pelaksanaan *on boarding* pegawai adalah sebagai berikut:

1. *Compliance*: Bank mempersiapkan pegawai untuk memahami dasar-dasar ketentuan dan kebijakan yang berlaku di Bank;
2. *Culture*: Bank mempersiapkan pegawai untuk dapat menerima dan menjalankan norma-norma Bank termasuk budaya kerja dan tata nilai utama (*core values*) Bank;
3. *Clarification*: Bank memastikan bahwa pegawai mengerti dan memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan barunya dan hasil kinerja apa yang diharapkan;
4. *Connection*: Bank memastikan bahwa pegawai dapat membina hubungan antarpegawai dengan baik dan positif.

Hubungan Kepegawaian (Hubungan Industrial)

Hubungan kepegawaian (hubungan industrial atau *industrial relations*) adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sebagaimana yang tertuang dalam pasal 1 butir 16 UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan ("UU No. 13/2003").

Bank Mandiri selalu berupaya untuk menciptakan suasana kerja yang terbuka, positif dan *progressive* dalam rangka meningkatkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan adil. Prinsip umum hubungan kepegawaian yang dianut oleh Bank adalah:

1. Menciptakan Hubungan Industrial yang harmonis yang dibangun dan dikelola dengan baik, dengan peran aktif pegawai, Serikat Pegawai Bank, serta organisasi pegawai yang diakui Bank.
2. Menciptakan kegiatan yang dapat meningkatkan *level of engagement* Pegawai terhadap Bank melalui program-program yang secara efektif mampu memberikan dampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja pegawai serta membawa perubahan yang positif bagi kinerja Bank.

Pelaksanaan hubungan industrial dibangun atas dasar pemahaman bahwa Bank, pegawai dan Serikat Pegawai melaksanakan hak, kewajiban dan tanggungjawabnya dalam suasana saling menghormati, saling mempercayai, dan tekad untuk saling bekerjasama dengan tujuan menjamin kelangsungan usaha Bank dan perbaikan kesejahteraan pegawai. Praktik hubungan industrial

memerlukan berbagai sarana untuk melaksanakannya. Beberapa sarana utama hubungan industrial adalah sebagai berikut:

1. **Serikat Pegawai**
Bank Mandiri sebagai perusahaan yang tunduk pada Undang-Undang Ketenagakerjaan, tercermin dari pegawainya yang diberikan kebebasan kepada semua pegawai untuk bergabung dalam organisasi serikat pegawai. Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) merupakan serikat pekerja yang dibentuk untuk menjalin hubungan yang baik antara pegawai dan manajemen Bank Mandiri, sehingga tercipta hubungan industrial yang harmonis. SPBM terbentuk sejak tahun 2000 dan telah terdaftar di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No.KEP.804/M/BW/2000 dan tercatat di Depnakertrans RI No.45/V/P/V/2001.
2. **Perjanjian Kerja Bersama (PKB)**
Bank Mandiri telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang merupakan hasil perundingan antara Bank Mandiri 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 dan PKB yang berlaku saat ini adalah PKB yang ke-7 periode 2017-2019 dan telah didaftarkan dan mendapat pengesahan dari Kementerian Ketenagakerjaan Nomor KEP.198/PHIJSK.PK/PKB/XII/2017 tanggal 11 Desember 2017.
3. **Peraturan Internal dan Eksternal**
Bank Mandiri senantiasa patuh dan taat pada regulasi dan aturan yang berlaku di Indonesia. Selain itu, Bank Mandiri juga patuh pada ketentuan internal yang berlaku di Bank Mandiri, antara lain Kebijakan Sumber Daya Manusia yang disahkan pada tanggal 8 Juni 2017 dan Standar Pedoman Sumber Daya Manusia yang disahkan pada tanggal 1 Januari 2011.
4. **Lembaga Kerjasama Bipartit**
Sesuai amanat Undang-Undang No.13 tahun 2003 dan sebagaimana PKB 2015-2017, Bank Mandiri dan Serikat Pegawai rutin melaksanakan LKS Bipartit 2 (dua) bulan sekali sebagai forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial. Pada forum tersebut, Manajemen mengkomunikasikan kebijakan terkait *Human Capital* serta beberapa hal yang menjadi *concern* serta fokus untuk pengembangan bisnis perusahaan sesuai dengan visi misi yang telah ditetapkan. Serikat Pegawai juga berkesempatan untuk menyampaikan masukan untuk perbaikan serta beberapa hal yang menjadi aspirasi Pegawai kepada Manajemen.

5. Penanganan Keluh Kesah

Keluh kesah merupakan hal yang wajar terjadi dalam perusahaan yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan antara lain menurunnya produktivitas kerja pegawai yang pada akhirnya dapat merugikan pegawai sendiri dan Bank. Iklim kerja yang kondusif dan forum komunikasi yang terbuka memegang peran penting terciptanya hubungan kepegawaian yang efektif. Manajemen dan pegawai berusaha agar keluhan kesah pegawai dapat diselesaikan sebaik mungkin sesuai ketentuan yang berlaku.

6. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Dalam rangka menciptakan ketenangan bekerja dan berusaha bagi pegawai dan Bank, maka hubungan industrial yang harmonis wajib diupayakan oleh seluruh jajaran Bank. Salah satu ciri kondisi terciptanya ketenangan bekerja dan berusaha adalah bahwa apabila timbul perselisihan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya di tingkat unit kerja atau perusahaan sesuai dengan ketentuan UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan dan UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

Engagement Pegawai

Engagement pegawai merupakan hasil dari efektivitas pelaksanaan hubungan kepegawaian (hubungan industrial). Bank Mandiri senantiasa memerhatikan kesejahteraan seluruh karyawannya agar dapat saling bersinergi demi terciptanya produktivitas kerja yang optimal. Program peningkatan kesejahteraan karyawan diberikan baik secara material maupun non-material. Program yang bersifat material merupakan program kesejahteraan yang berkaitan langsung dengan prestasi karyawan dan kompensasi nya dapat diberikan dalam bentuk uang pensiun, tunjangan hari raya, bonus, uang cuti, dan uang kematian. Sedangkan program yang bersifat non-material merupakan program kesejahteraan karyawan yang berupa fasilitas dan pelayanan yang diberikan Bank Mandiri kepada seluruh karyawan tanpa melakukan diskriminasi.

Untuk lebih meningkatkan *engagement* pegawai, Bank Mandiri juga telah menyiapkan ruang laktasi bagi karyawan perempuan yang sedang menyusui yang nyaman dan bersih serta sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas dan kebutuhan standar bagi Ibu menyusui, baik di Kantor Pusat maupun di kantor-kantor wilayah/cabang. Selain memfasilitasi ruang laktasi, Bank Mandiri juga menyediakan fasilitas kepada para karyawan yang sudah memiliki anak dengan membuka Tempat Penitipan Anak (TPA) yang disebut "Mandiri Day Care".

Dengan penyediaan fasilitas tersebut diharapkan pegawai tetap dapat menjalankan tugas/pekerjaannya secara profesional namun

juga tetap dapat menjalankan fungsi dan peranannya sebagai ibu/orang tua sehingga hal tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas bagi perusahaan.

Tingkat keterikatan Tenaga Kerja atau *employee engagement* telah menjadi salah satu fokus pengelolaan sumber daya manusia di Bank Mandiri sejak beberapa tahun belakangan. Hal tersebut direalisasikan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keterikatan emosional pegawai terhadap Perseroan. Bank Mandiri bertekad untuk semakin mempertajam fokus dalam *employee engagement* tersebut dengan melakukan berbagai macam survei untuk mengukur tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Survei tersebut dilakukan baik secara *online* maupun *offline* (*Interview* dan *Focus Group Discussion*) dan telah dilakukan sejak tahun 2010.

Survei Engagement Pegawai

Survei keterikatan pegawai Bank Mandiri kembali dilakukan pada tahun 2016 dengan perolehan nilai 73,7% merupakan kategori tertinggi (platinum) untuk survei keterikatan pegawai. Atas hasil survei tersebut, Bank Mandiri memperoleh 2 (dua) penghargaan, yaitu Platinum dan Best of the best Award Winner pada Indonesia Employee Engagement Award 2016 yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), Majalah Stabilitas, Majalah Kinerja dan Blessing White Indonesia.

Pada tahun 2016 Perseroan juga telah melaksanakan survei terhadap *Level of satisfaction* pegawai. Terdapat 3 (tiga) aspek teratas dengan skor tertinggi yaitu peluang yang lebih baik untuk berkarya, suasana kerja kondusif (cara kerja, jam kerja, komunikasi), dan pengembangan karir. Ketiga aspek tersebut memiliki peran yang penting dalam menentukan tingkat kepuasan pegawai, sekaligus memberikan gambaran kepada Manajemen bahwa aspek-spek tersebut menjadi perhatian bagi pegawai terutama bagi pengembangan karirnya, pegawai memiliki kebutuhan informasi dan gambaran terkait rencana karir-nya di kemudian hari.

Selain ketiga aspek tersebut, terdapat aspek-aspek lainnya yang juga dapat mempengaruhi *level of satisfaction* pegawai, yaitu:

- Peluang untuk berkembang dan meningkatkan ketrampilan/kompetensi;
- Penyempurnaan kerjasama tim;
- Jenis pekerjaan yang menantang;
- Hubungan yang baik dengan atasan/manajer;
- Kejelasan terkait ekspektasi organisasi terhadap dirinya beserta alasannya; dan
- Kejelasan terkait jenis pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Testimoni Pemenang Mandiri Best Employee 2017



Rudi Nugraha

Retail funding Head, Jawa 3/Region VIII
(Kantor Wilayah Surabaya)

"...Suatu kebanggaan dan kehormatan untuk menjadi Mandiri Best Employee 2017, sebagai MBE Kami diberikan banyak sekali penghargaan dan award yang menurut Saya secara pribadi sangat luar biasa seperti pada saat acara Best Employee Appreciation Night (BEAN). Bank Mandiri sangat menghargai dan memberikan apresiasi yang luar biasa kepada pegawai-pegawai terbaiknya..."



Stefan Anggana Putra

Area SME Head Jambi, Sumatera 2/Region II
(Kantor Wilayah Palembang)

"...Menjadi bagian dari Mandiri Best Employee 2017 memberikan pengalaman positif dan menjadikan diri Saya seorang panutan untuk mengembang amanah dan tanggungjawab yang diberikan manajemen, selain itu juga menjadi inspirasi bagi rekan-rekan yang lain bahwa kinerja yang baik akan dihargai oleh manajemen dalam bentuk apresiasi..."

Tingkat Turnover Pegawai 2017

Selain survei yang dilakukan untuk melihat tingkat kepedulian tenaga kerja, Bank Mandiri menyadari penuh bahwa tingkat keterikatan emosional tersebut ada baiknya tidak hanya dilihat dari sisi pegawai terhadap Perseroan saja melainkan juga sebaliknya. Untuk itu, secara berkala setiap tahunnya Bank Mandiri juga melakukan *monitoring* terhadap tingkat kepuasan tenaga kerja. Adapun metode yang digunakan untuk memonitor tingkat kepuasan pegawai adalah dengan melihat *Tren Attrition Rate* (tingkat *turnover* pegawai, baik yang mengundurkan diri maupun Cuti di luar Tanggungan Bank (CLTB)). Dengan begitu, Perseroan dapat menganalisa dan mengetahui secara pasti, profil dari pegawai yang mengundurkan diri dan terkhusus adalah apa saja latar belakang pengunduran diri dari pegawai tersebut. Adapun angka *turnover* pegawai Bank Mandiri untuk 3 (tiga) tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel *Turnover* pegawai Bank Mandiri untuk Tahun 2015 – 2017

Tahun	Total Turnover (orang)	Total Pegawai (orang)	Persentase
2017	2.267	38.307	5,92%
2016	1.885	38.940	4,84%
2015	2.099	36.737	5,71%

Mandiri Best Employee

Mandiri Best Employee (MBE) merupakan sebuah bentuk apresiasi tertinggi kepada pegawai Bank Mandiri yang diharapkan dapat merepresentasikan pegawai yang tidak hanya berkinerja dengan sangat baik, tetapi juga mampu menjadi *role model* yang secara aktif mempengaruhi rekan sekelilingnya untuk juga dapat melampaui target dengan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai utama TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus* dan *Excellence*).

Advance

Bank Mandiri memahami bahwa kunci sukses untuk memenangkan persaingan dalam industri keuangan yang semakin ketat terletak pada kualitas Sumber Daya Manusia yang handal. Mandiri University sebagai unit yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia di Bank Mandiri mempunyai Visi "*To Be a Producer of Best Leaders and Excellent Employees for Mandiri and Indonesia*" yang secara singkat dimaksudkan bahwa kehadiran Mandiri University tidak semata hanya untuk menghasilkan talenta atau bibit yang terbaik bagi Bank Mandiri, tetapi juga bagi Indonesia. Talenta terbaik tidak hanya sebatas memiliki kompetensi dan kapabilitas teknis yang terbaik, namun juga memiliki jiwa kepemimpinan yang baik sehingga nantinya dapat mampu menjadi *role model* bagi lingkungan sekitarnya. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka Mandiri University telah menetapkan misi/strategi sebagai berikut:

- *Speed up learning to sustain high performance culture;*
- *Boost talent capability;* dan
- *Leverage intangible assets to attract, restrain, and motivate the best talent.*

Mandiri University dalam mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia Bank Mandiri berlandaskan kepada Rencana Bisnis Bank 2015 – 2020. Inisiatif Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Mandiri di tahun 2017 antara lain:

- Pengembangan *training* untuk meningkatkan 10 *banking core capabilities* untuk mendukung program pengembangan pegawai *talent*;
- Pengembangan *managerial capabilities modules* dan kurikulum *Officer Development Program* (ODP) baru;
- Pengembangan Program peningkatan kompetensi pegawai di bidang *Sales* untuk mendukung pelaksanaan *roll-out Retail Ready Branch* (RRB);
- Pengembangan program pelatihan dan kurikulum *Wholesale Banking Development* khususnya untuk jabatan *Credit Analyst Corporate Banking*, *Relationship Manager Wholesale Banking*, serta pengayaan modul *training* di bidang *Special Asset Management* (SAM);
- Pengembangan *Risk Manager Capabilities* untuk penguatan fungsi *risk management*;
- Melakukan *alignment Consumer Loan Development Program*;
- Memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi teknis pegawai untuk mendukung Implementasi *Integrated Retail Credit Process*; dan
- Pengembangan portal *electronic learning* untuk pegawai Bank Mandiri yang bertujuan memudahkan proses *transfer knowledge* secara *bankwide*.

Bank Mandiri mempunyai komitmen dalam menciptakan pemimpin yang berkualitas dengan program *leadership* yang berjenjang yaitu:

- *Officer Development Program* (ODP): merupakan program pelatihan bagi *fresh graduate* yang akan menjadi pegawai pimpinan Bank Mandiri.

- *Staff Development Program* (SDP): merupakan program pelatihan bagi pegawai internal Bank Mandiri yang dipromosikan menjadi pegawai pimpinan Bank Mandiri.
- Program Pasca Sarjana (S2): merupakan program formal *education* bagi pegawai Bank Mandiri yang telah memenuhi prasyarat kinerja dan lulus seleksi. Program ini bekerjasama dengan 50 Universitas terbaik di dunia.
- *Middle Management Development Program* (MDP): merupakan program bagi *high potential middle managers*, yang dipersiapkan menjadi *successors* untuk level pimpinan *Department Head* atau *Area Manager* atau jabatan yang setara (level 3).
- *General Management Development Program* (GDP): merupakan program bagi *talented and potential senior managers*, yang dipersiapkan menjadi *successor* untuk level yang lebih tinggi dari lulusan MDP – yakni *Group Head* atau *Regional CEO* atau jabatan lain yang setara (level2).
- Program SESPIBANK: merupakan program *training* untuk calon *Senior Executive* atau *Top Management* sebagai pimpinan puncak bank.
- *Executive Development Program* (EDP): merupakan program *training* yang bersifat bagi *Direksi*, *SEVP*, *Group Head* serta *Regional CEO*.

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan mengacu kepada kerangka pelatihan dan pengembangan yang mencakup seluruh aspek dan metode pengembangan bagi seluruh Sumber Daya Manusia. Pelatihan dan Pengembangan mencakup pengenalan organisasi, visi dan misi, budaya kerja perusahaan, kompetensi teknis yang diperlukan, serta kemampuan memimpin. Kerangka pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi *Human Capital*.



Testimoni Program S2



Dindin Rosyidin

Penerima beasiswa S2 di Cranfield University, United Kingdom.
IT Learning Consultant-Vice President Mandiri University Group

Di tahun 2010, beasiswa S2 yang saya impikan sejak bergabung dengan Bank Mandiri akhirnya tercapai, setelah melalui proses penyaringan bertahap dan ketat dengan kriteria yang diketahui secara transparan oleh pegawai.

Manajemen mempercayakan saya mengambil program master di salah satu *top ranked universities in the world*. Kembali dalam hal ini, Bank Mandiri membekali pegawai dengan program yang memadai melalui master preparation selama 6 bulan di Cambridge, UK, yang akhirnya membuahkan hasil dengan diterimanya saya di Cranfield University, UK untuk program MBA selama 1 tahun.

Saat ini saya menempati posisi Vice President. Bercermin pada kondisi awal saat mulai bergabung dengan Bank Mandiri dimana saya banyak mendapatkan pelatihan, sekarang tibalah saatnya saya berbalik peran. Manajemen mempercayakan saya menempati posisi Learning Consultant yang bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan program pengembangan pegawai IT; menyiapkan sumber daya yang kompeten menghadapi tantangan di era digital.



Ratih Ayu Pramesty

Penerima beasiswa S2 di ESADE Business School, Barcelona, Catalonia, Spain
Team Leader di Wholesale Risk Solution

Selama saya berkarir di Bank Mandiri, saya tidak terpikir untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2. Pada tahun 2014, saya mendapatkan tawaran mengikuti seleksi program S2 Bank Mandiri Batch 6 dari Mandiri University Group. Setelah berdiskusi dengan keluarga dan mempertimbangkan banyak

hal, akhirnya saya memilih ESADE Business School sebagai tujuan menimba ilmu MBA.

Setahun belajar di ESADE MBA, saya mendapatkan banyak pengalaman berharga, di antaranya berteman dengan pelajar dari 50+ negara di dunia, mengikuti case competition dan menjadi juara pertama dalam Food Solution Challenge yang menjadi kenangan tak terlupakan.

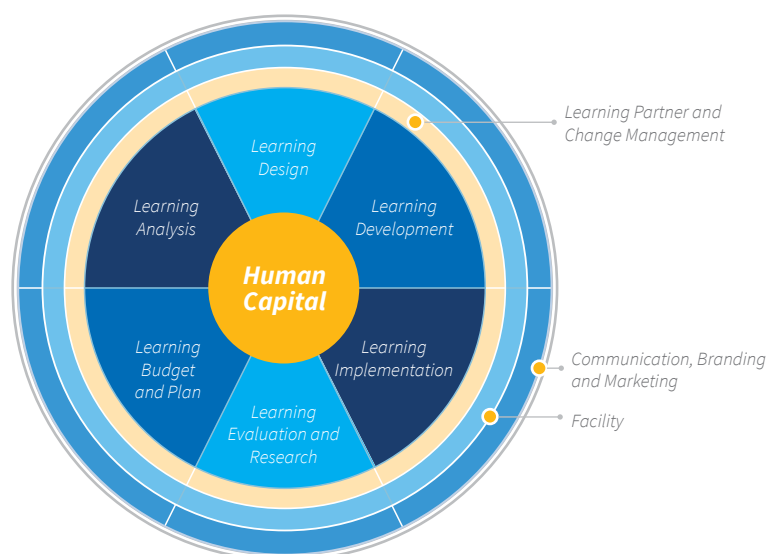
Saat ini, saya pun giat menyampaikan informasi mengenai program S2 Bank Mandiri ke seluruh pegawai baru dan memberikan bimbingan kepada calon peserta Batch 8 agar mereka semangat mengikuti proses seleksi karena saya merasa bahwa program ini merupakan investasi luar biasa bagi pegawai. Adapun harapan saya kepada Top Manajemen Bank Mandiri terkait pengembangan kompetensi pegawai adalah melanjutkan program S2 Bank Mandiri, memperbaharui program ODP, membuat akses mobile elearning, membuat framework pengembangan pegawai selama masa ikatan dinas, dan meningkatkan porsi pengembangan pegawai di dalam KPI Unit Kerja.

Kerangka pelatihan dan pengembangan kompetensi mencakup:

1. *Living Core Values*
Adalah tata nilai utama (*core values*) dan budaya perusahaan yang harus dimiliki dan diterapkan oleh setiap Sumber Daya Manusia. Penerapan nilai-nilai budaya tersebut bertujuan untuk mendukung pencapaian kinerja dan rencana strategis Bank. Tata nilai utama (*core values*) dari budaya kerja perusahaan meliputi *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus* dan *Excellence* (TIPCE) dengan 11 Perilaku Utama serta dijiwai oleh *Employee Value Proposition* "Spirit Memakmurkan Negeri".
2. *Technical Capability*
Adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan syarat pekerjaan yang wajib dimiliki oleh pegawai sesuai kebutuhan teknis dan fungsi jabatannya. *Technical capabilities* dikelompokkan berdasarkan fungsi jabatan di *wholesale banking, retail banking* dan *support function*.
3. *Leadership Capability*
Adalah kemampuan yang diperlukan seorang pegawai untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan.

Disain Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Disain pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia diselaraskan dengan strategi *Human Capital* agar seluruh program/kegiatan dapat diselenggarakan secara efisien, efektif, dan terintegrasi untuk mendukung peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia dan unit kerja.



Disain pelatihan dan pengembangan meliputi komponen sebagai berikut:

1. *Learning Budget and Plan*
Adalah proses menyusun rencana pelatihan dan pengembangan dan alokasi anggarannya.
2. *Learning Analysis*
Adalah proses menganalisis kebutuhan pembelajaran berdasarkan kebutuhan bisnis dan perkembangan organisasi.
3. *Learning Design*
Adalah proses mendisain kurikulum pendidikan dan pelatihan berdasarkan hasil tahap *Analyze*.
4. *Learning Development*
Adalah proses mengembangkan kurikulum pendidikan dan pelatihan menjadi materi, metodologi, serta evaluasi.
5. *Learning Implementation*
Adalah proses mengimplementasikan kurikulum pendidikan dan pelatihan yang telah disusun pada tahap *Design* dan *Develop*.
6. *Learning Evaluation and Research*
Adalah proses mengukur dan mengevaluasi hasil pendidikan dan pelatihan.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Adapun dasar disain pelatihan dan pengembangan kompetensi adalah:

1. *Learning Partner*: yaitu *expert* internal dan eksternal yang mendukung kebutuhan program pelatihan dan pengembangan yang berperan sebagai penyusun modul, *trainer*, *coach*, *mentor*, *buddy*, dan lainnya.
2. *Change Management*: merupakan suatu proses dalam rangka mengubah pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai.
3. *Facility*: merupakan fasilitas pendukung program pelatihan dan pengembangan baik yang bersifat fisik maupun teknologi.
4. *Communication, Branding dan Marketing*: adalah proses menyusun strategi, mengelola dan melakukan komunikasi dan interaksi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal, dalam rangka mengelola persepsi publik.

Selain itu agar dapat fokus dalam pengembangan kompetensi pegawai setiap segmen, Mandiri University telah membentuk *academy – academy* sebagai berikut:

Academy	Segmen
1. <i>Wholesale Banking Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen <i>Wholesale Banking (corporate dan commercial)</i> , <i>Government</i> , <i>Special Asset Management</i> , <i>Treasury</i> , <i>International Banking</i> dan Kantor Luar Negeri, dan segmen usaha yang menjadi kelolaan Mandiri Sekuritas
2. <i>Retail Banking Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen <i>Small Medium Enterprise</i> , <i>Consumer</i> , <i>Wealth</i> dan Mikro, termasuk didalamnya segmen usaha dari entitas anak Mandiri Taspen, Mandiri Tunas Finance, Mandiri Utama Finance, Distribution, Dili dan Mandiri International Remittance, AXA Mandiri Financial Services dan Mandiri Manajemen Investasi.
3. <i>Banking Operations, Sales and Service Academy</i>	Fokus pada pengembangan kompetensi segmen <i>Marketing and Sales</i> , <i>Services</i> , <i>Branch Operation</i> , <i>Wholesale and Transaction Banking and Operations</i> , <i>Transaction Banking Small Medium Enterprise</i> , <i>Transaction Banking Retail Sales</i> , <i>Enterprise Data Management</i> , <i>Digital Banking and Financial Inclusion</i> , dan <i>Banking Operation</i> .
4. <i>Governance, Risk Management, Compliance and Support Academy</i>	Fokus pada pengembangan kompetensi segmen <i>Finance and Accounting</i> , <i>Procurement Fixed Asset</i> , <i>Change Management Office</i> , <i>IT</i> , <i>Subsidiaries and Supporting</i> , <i>Wholesale and Retail Risk</i> , <i>Risk Management (Enterprise)</i> , <i>Audit</i> , <i>Compliance</i> dan <i>Legal</i> .
5. <i>IT and Support Academy</i>	Fokus pada pengembangan kompetensi Bidang Teknologi Informasi dan <i>Support</i> .
6. <i>Leadership Academy</i>	Fokus pada pengembangan kepemimpinan di Bank Mandiri <i>Officer Development Program/Staff Development Program</i> , <i>S2 and Managerial Capability</i> , MDP, GDP dan <i>Human Capital</i> .

Untuk menunjang pengembangan kompetensi pegawai, Bank Mandiri telah membangun fasilitas kampus yang memadai di seluruh Indonesia. Pembangunan kampus Mandiri University direncanakan akan tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) tipe kampus, yaitu tipe A, B, dan C. Kampus tipe A akan

menjadi kampus yang memiliki fasilitas terlengkap seperti *classroom*, *conference call*, *dormitory*, *e-learning facilities*, ruang simulasi, *breakout room* yang disesuaikan dengan standar internasional, *wi-fi*, *cafe*, *gym*, *theater room*, dan fasilitas pendukung lainnya. Terdapat 12 lokasi kampus di seluruh Indonesia dengan rincian sebagai berikut.

Kampus	Wilayah
Tipe A	Training Center Jakarta
Tipe B	- Regional Campus Medan - Regional Campus Palembang - Regional Campus Bandung - Regional Campus Semarang - Regional Campus Surabaya - Regional Campus Makassar
Tipe C	- Regional Campus Batam - Regional Campus Pekanbaru - Regional Campus Manado - Regional Campus Palu - Regional Campus Banjarmasin - Regional Campus Pontianak

Knowledge Management

Bank Mandiri melalui Mandiri University telah mengembangkan *Enterprise Knowledge Management System* yang dimaksudkan untuk mendukung proses bisnis melalui penyajian informasi yang terkini, akurat, memberikan solusi atas berbagai tantangan bisnis, meningkatkan pelayanan terhadap nasabah serta mendorong inovasi dalam Perseroan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Mandiri University telah selesai menyempurnakan struktur organisasi yang fokus pada peningkatan peran sebagai *business partner* serta menyempurnakan kurikulum yang mengacu pada *international best practises*.

Appraise

Penilaian kinerja pegawai didasari pada pencapaian kinerja pegawai sesuai dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang disepakati, pemenuhan atau peningkatan kompetensi, dan penerapan nilai-nilai Bank sesuai sistem penilaian yang digunakan. Unsur-unsur kinerja yang dinilai terdiri dari unsur *result* dan *process*. *Result* menunjukkan pencapaian Pegawai atas target (*lag measure*), sedangkan *process* menunjukkan bagaimana cara mencapai target (*lead measure*).

Sistem Penilaian Kinerja Pegawai

Bank Mandiri merupakan organisasi yang berbasis kinerja, sehingga selaras dengan hal dalam pengukuran kinerja, pegawai tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian, namun juga cara dan proses pencapaiannya. Hasil yang diharapkan dari pegawai di tuangkan dalam *Key Performance Indikator* (KPI) yang merupakan cerminan KPI Unit Kerja dan Bank.

Sistem penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk meningkatkan level *excellence* Bank untuk mencapai visi Bank, memastikan keselarasan pencapaian kinerja Bank dengan pegawai, memberikan level obyektivitas yang tinggi dalam penilaian kinerja pegawai, mendorong dan mengarahkan pegawai agar dapat lebih meningkatkan kinerja di periode berikutnya dan hasil penilaian kinerja digunakan sebagai salah satu faktor dalam penetapan imbalan, penentuan kategori *talent* serta promosi jabatan.

Dalam penilaian kinerja pegawai, pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan *self-assesment* terhadap pencapaiannya. Kemudian hasil *self-assesment* tersebut akan didiskusikan, *direview* dan disetujui oleh atasan langsung. Pihak-pihak yang berperan dalam penilaian kinerja pegawai dijelaskan pada gambar berikut ini.

Di samping penentuan *performance level* (PL), juga ditetapkan *talent classification* pegawai sebagai dasar pengembangan dan promosi. Kategori *talent classification* (TC) dibagi menjadi lima, berdasarkan potensi dan tingkat kinerja pegawai yaitu *High Potential* (HIPO), *Critical Resources*

(CR), *Key Contributor* (KC), *Under Achiever* (UA), dan *Limited Contributor* (LC).

Award

Bank Mandiri menerapkan sistem imbalan (*total reward*) yang bersifat finansial dan non finansial dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan *employee engagement* secara berkesinambungan, mempertahankan *top talent* internal serta menarik *top talent* eksternal. Filosofi yang menjadi landasan *total reward* Bank Mandiri adalah memperhatikan prinsip kehati-hatian pemberian *total reward*, berbasis kinerja dan risiko, dan nilai-nilai budaya Bank yang diimplementasikan secara konsisten dan sejalan dengan visi, misi, dan strategi Bank serta *total reward* yang kompetitif, *fair*, dan inovatif. Penerapan *total rewards management* dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi pasar, *best practices* dalam industri dan kemampuan Bank agar dapat mengakomodir perubahan demografi pegawai serta pengelolaan biaya tenaga kerja Bank.

Secara umum dalam mengimplementasikan *total rewards* Bank Mandiri memberikan gaji, penyesuaian gaji setiap tahun, Tunjangan Hari Raya (THR), Uang Pelaksanaan Cuti Tahunan, Uang Cuti Besar diberikan untuk setiap periode masa kerja 3 tahunan. Bank juga menyediakan fasilitas kesehatan bagi pegawai dan anggota keluarganya, meliputi jaminan rawat inap, rawat jalan, melahirkan, rawat gigi, *General Check Up*, kacamata serta program kesehatan pensiunan Bank.

Selain itu, Bank memberikan kompensasi yang bersifat variabel diantaranya Tunjangan Lokasi, Tunjangan Jabatan tertentu, Tunjangan Penampilan untuk pegawai *frontliner*, Kompensasi Lembur, Bonus pencapaian kinerja, Insentif penjualan, *retention program* serta program *Long Term Incentive* dalam bentuk saham.

Untuk menunjang kedinasan pegawai, Bank memberikan fasilitas kedinasan meliputi rumah dinas, penggantian biaya *utilities*, pulsa telepon dan Kendaraan dinas sewa. Sedangkan untuk mendukung kebutuhan pegawai untuk kepemilikan rumah, kendaraan maupun kebutuhan lainnya Bank memberikan fasilitas Kredit Kesejahteraan Pegawai.

Actualize

Bank Mandiri mengimplementasikan program pengembangan karir berdasarkan prinsip *fair opportunity*, yaitu terdapat kesempatan yang sama bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang dengan tetap memperhatikan faktor kebutuhan Bank, *job family* jabatan yang dituju, kemampuan (*capability*), *performance level*, *value rating*, kelompok *talent* (*talent classification*), ketersediaan jabatan, dan persyaratan lainnya.

Bank Mandiri menerapkan sistem *grading* yang memisahkan antara *job grade* dan *individual grade* sebagai struktur dalam pengembangan karir. *Job Grade* merupakan nilai yang menggambarkan tingkat jabatan yang berdasarkan pada bobot pekerjaan maupun faktor-faktor yang ditetapkan oleh Bank. *Individual Grade* merupakan nilai yang menggambarkan tingkat pegawai tetap yang ditetapkan atas dasar kinerja, kompetensi teknis, *leadership* dan masa kerja masing-masing pegawai, serta dilakukan evaluasi secara periodik melalui proses penilaian.

Promotion

Pemindahan pegawai mempertimbangkan jabatan yang dituju minimal memiliki *job grade* yang sama atau lebih tinggi, kinerja dan potensi pegawai, masa kerja pegawai di posisi dan/atau di lokasi kerja terakhir, memiliki kapabilitas yang dibutuhkan di jabatan yang dituju. Pemindahan pegawai Bank Mandiri dilaksanakan dalam 2 (dua) siklus waktu yaitu *Main Promotion Cycle* (MPC) atau *Secondary Promotion Cycle* (SPC) dan dilakukan dalam sistem *Talent Mobility*. Untuk penjelasan terkait *promotion cycle* dijelaskan pada gambar berikut ini.

Manajemen *Talent* dan Suksesi

Proses manajemen *talent* memastikan Bank memiliki *top talent* dalam mengisi *leadership pipeline* sehingga mampu mengelola proses suksesi secara efektif untuk meminimalkan risiko operasional. Bank melakukan proses seleksi *talent* secara berkesinambungan. Tujuan dilaksanakannya manajemen *talent* dan suksesi adalah untuk memastikan ketersediaan pegawai yang memiliki *performance* dan potensi tinggi serta *capability* dan *exposure* yang sesuai untuk mengisi posisi-posisi strategis baik untuk saat ini maupun untuk saat yang akan datang, untuk memastikan pengelolaan pegawai yang memiliki *performance* dan potensi tinggi tetap selaras dan terintegrasi dengan strategi Bank dan untuk meningkatkan *engagement* pegawai yang memiliki *performance* dan potensi tinggi agar dapat selalu meningkatkan kontribusinya.

Proses Manajemen *Talent*



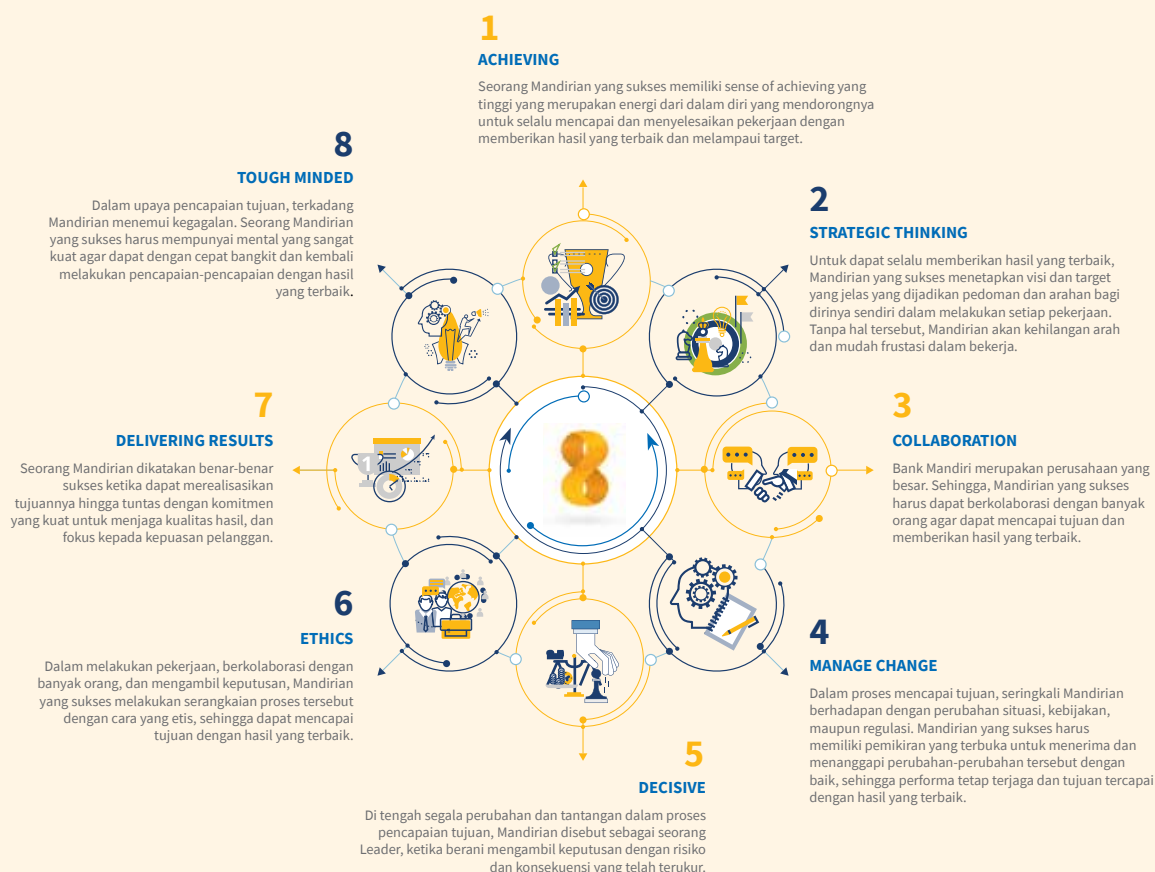
Dalam melaksanakan manajemen *talent* dan suksesi, Bank tetap berpegang pada prinsip yakni dilakukan berdasarkan kinerja dan potensi pegawai, mempertimbangkan hasil *assessment* pegawai, dilakukan untuk pengembangan *technical* dan *leadership capability* dan distribusi *talent* harus menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis Bank. *Workflow talent management* pada Bank Mandiri terdiri dari:

- **Performance Rating** – ditetapkan berdasarkan penilaian atas pencapaian kinerja pegawai pada Mandiri EASy.

- **Potential Rating** – mulai tahun 2016, penetapan potensi dilakukan berdasarkan penilaian 8 Mandirian Unggul. Sebelumnya hanya ditetapkan berdasarkan pengamatan dan penilaian dari *Employee Manager Manager* (EMM) terhadap pegawai.
- **Talent Classification** – ditetapkan berdasarkan pemetaan *Performance Rating* dan *Potential Rating* dari setiap pegawai sesuai dengan *Talent Classification Matrix*.

8 Mandirian Unggul

Bank Mandiri mendefinisikan *behavior* utama yang perlu dimiliki oleh pegawai Mandiri yang unggul dengan melihat *behaviour* yang ditonjolkan oleh pegawai-pegawai terbaik Bank Mandiri berdasarkan hasil kajian terhadap beberapa alat ukur kompetensi yang digunakan beberapa lembaga *assessment center*. *Behaviour* utama ini digunakan sebagai alat bantu pengukuran potensi seorang pegawai yang disebut 8 Mandirian Unggul. Berdasarkan hasil kajian tersebut, telah dirumuskan delapan *behavior* utama yang perlu dimiliki oleh pegawai Mandiri yang unggul yang disebut 8 Mandirian Unggul.



Berikut ini adalah rangkaian kompetensi yang diharapkan dapat dipenuhi oleh mandirian yang berpotensi tinggi untuk menjadi *future leaders*:

- 1. Achieving** – Seseorang yang memiliki energi yang luar biasa besar dan selalu berinisiatif tinggi untuk mencapai dan meraih lebih dari yang diharapkan. Sehingga bukan hanya pencapaiannya selalu yang terbaik dan melebihi target.
- 2. Strategic Thinking** – Seseorang yang memiliki visi dan arah yang jelas bagi dirinya dalam mencapai sesuatu. Orang ini juga memiliki perencanaan yang jelas dan baik terkait bagaimana suatu hal akan *delivered* untuk mencapai yang terbaik. Sehingga saat menjadi *leader*, Orang ini akan memberikan arahan yang jelas bagi dirinya sendiri maupun bagi timnya.
- 3. Collaboration** – Untuk organisasi yang besar seperti Bank Mandiri maka kerja sama dan sinergi antar unit kerja akan sangat dibutuhkan dan memegang kunci penting akan keberhasilan pencapaian suatu tujuan. Seseorang yang akan menjadi *future leader* mandiri juga diharapkan untuk memiliki kemampuan "*people development*." Yang dimaksud *people development* di sini adalah semangat untuk memberikan pengembangan bukan hanya terhadap diri sendiri tapi juga untuk rekan sejawat dan *subordinate*.
- 4. Manage Change** – Beradaptasi dan menerima perubahan dan menanggapi secara positif dan terbuka adalah suatu perilaku yang diharapkan dari seorang mandirian di Mandiri. Sehingga mandirian yang unggul akan selalu mampu memberikan yang terbaik bahkan dalam kondisi terjadinya perubahan situasi dan kebijakan.
- 5. Decisive** – Pada saat adanya pilihan ataupun situasi yang tidak menentu salah satu tugas terberat seorang pemimpin adalah membuat keputusan. *Decisive* adalah salah satu sikap yang krusial dimana seorang pemimpin diharapkan mampu mengarahkan dan membuat keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan dan risiko yang telah terukur dalam situasi tersulit sekalipun.
- 6. Ethics** – Ethic memiliki kaitan yang erat dengan integritas seorang mandirians baik dalam pembuatan keputusan maupun saat berkolaborasi dengan *stakeholders* terkait. Namun perlu diingat juga bahwa ethics erat juga kaitannya dengan tindakan dan komunikasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan dipercaya.
- 7. Delivering Result** – Seluruh unsur yang telah disebutkan sebelumnya menjadi sia-sia saat pekerjaan berhenti pada aspirasi dan janji semata tanpa adanya hasil yang jelas. Pada akhir hari, ukuran keberhasilan suatu pekerjaan akan diukur dari hasil kerja yang diselesaikan dengan tuntas dengan kualitas kerja yang baik dengan tetap menjunjung tinggi etika dan kerjasama dengan seluruh *stakeholders*.
- 8. Tough Mindeed** – Untuk menjadi pemimpin terbaik di mandiri bukanlah melalui suatu karpet merah ataupun jalan yang mulus. Akan ada banyak sekali tantangan, halangan dan kesulitan yang harus dihadapi sepanjang proses untuk meraih pencapaian tertentu. Oleh karena itu, seorang Mandirian Unggul diharapkan untuk dapat menunjukkan ketangguhannya dalam menghadapi segala tantangan dan kemampuan bangkit kembali saat harus jatuh selama perjalanan dan proses pencapaian tersebut, tentunya dengan tetap bersikap positif.



Adieu

Pemberhentian pegawai atau Pemutusan Hubungan Kerja adalah pengakhiran hubungan kerja antara Pegawai dan Bank karena hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban Pegawai dan Bank. Prinsip umum dari pemberhentian pegawai adalah:

1. Dilakukan berdasarkan kesepakatan antara Pegawai dan Bank, kecuali Pegawai melanggar peraturan disiplin pegawai.
2. Dilakukan atas inisiatif Bank dan/atau atas inisiatif pegawai.
3. Dilakukan dengan mempertimbangkan hak dan kewajiban Pegawai dan Bank.

Program Pensiun

Untuk melaksanakan program pensiun, Bank mendirikan Dana Pensiun bagi Pegawai. Secara umum, ruang lingkup program Dana Pensiun terdiri dari dua program, yaitu

1. Program Pensiun Manfaat Pasti
Adalah program pensiun bagi Pegawai yang masih aktif bekerja di Bank yang berasal dari Bank Bergabung (*ex-legacy*) dan para pensiunan Bank Bergabung.
2. Program Pensiun Iuran Pasti
Adalah program pensiun bagi Pegawai Tetap Bank dan Pegawai baru yang telah diangkat sebagai pegawai tetap Bank.

Selain mendirikan Dana Pensiun bagi Pegawai, Bank juga mendaftarkan Pegawai sebagai peserta Program Jaminan

Pensiun kepada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Program Persiapan Pensiun

Bagi pegawai yang akan dan telah memasuki usia pensiun, Bank Mandiri turut menyediakan pelatihan khusus terkait program persiapan pensiun pegawai yaitu Pra-Purna Bhakti, dimana pelatihan ini bertujuan untuk membentuk mental dan keahlian serta sebagai pembekalan kepada para pegawai agar tetap produktif walaupun tidak lagi menjadi pegawai aktif. Pada tahun 2017, pelatihan ini telah dibuka sebanyak 3 *batch* dengan total peserta sebesar 39 pegawai dan menghabiskan biaya sebesar Rp1,48 miliar.

Benefit Pasca Pensiun

Bank Mandiri juga memberikan apresiasi kepada Pensiunan Bank Mandiri yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada Pegawai yang memasuki usia pensiun normal atas kontribusinya kepada Bank Mandiri dan dalam rangka meningkatkan *engagement* Pegawai/pensiunan terhadap perusahaan.

Bank Mandiri juga memperhatikan fasilitas kesehatan bagi Pegawai yang telah memasuki usia pensiun dengan mendirikan Koperasi Mandiri Healthcare (MHC). Koperasi MHC didirikan sejak akhir tahun 2010 dengan iuran keanggotaan sebesar 5% berasal dari kontribusi Pegawai sebesar 2% dan subsidi dari Bank sebesar 3%.

Process and Policy Human Capital

Pengelolaan setiap fungsi *Human Capital* diatur dalam bentuk proses dan dituangkan dalam kebijakan yang dijadikan pedoman pelaksanaan fungsi tersebut dengan memperhatikan risiko-risiko operasional di *Human Capital*. Pedoman tersebut diatur secara spesifik pelaksanaannya dalam Kebijakan dan Standar Prosedur *Human Capital* serta Petunjuk Teknis *Human Capital*.

Kebijakan internal terkait pengelolaan *Human Capital* di Bank Mandiri antara lain diatur dalam: 1) Kebijakan Sumber Daya Manusia; 2) Standar Pedoman Sumber Daya Manusia; dan 3) Petunjuk Teknis Sumber Daya Manusia. Seluruh Kebijakan, Standar Pedoman dan Petunjuk Teknis terkait Sumber Daya Manusia senantiasa direview dan diperbaharui secara berkala sesuai dengan perkembangan Organisasi.

Sistem Informasi Human Capital

Pengelolaan operasional *Human Capital* yang terintegrasi dimana peningkatan sistem informasi manajemen *human capital* (*Human Capital Information Management System*) disesuaikan dengan kebutuhan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dengan tetap mengacu pada kebijakan dan prosedur yang berlaku. Hal yang harus diperhatikan dalam sistem informasi manajemen *human capital* adalah bahwa pengaturan, pengembangan dan modifikasi sistem informasi manajemen SDM harus konsisten, kontinuitas operasional sistem, efisiensi waktu, pengurangan risiko operasional dan kepuasan pelanggan.

eHCMS

Pengembangan sistem eHCMS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas *business process Human Capital* yang sudah berjalan. Tujuan ini sejalan dengan *Human Capital Technology roadmap* untuk meningkatkan fungsi aplikasi dalam menunjang kebutuhan perkembangan proses bisnis internal Bank dan menjaga stabilitas sistem.

Sistem eHCMS telah digunakan secara *bankwide* oleh HC Bank Mandiri hingga saat ini. eHCMS terbagi menjadi beberapa modul diantaranya adalah *Master Data*, *Organizational Management*, *Payroll*, *Recruitment*, *Time Management*, dan *Travel Management*. Adapun penjelasan untuk masing-masing modul yang terdapat di dalam eHCMS adalah sebagai berikut:

- *Master Data* atau sering pula disebut dengan modul *Personnel Administration* sesuai dengan namanya berfungsi untuk mengadministrasikan, mengelola *database* pegawai Bank Mandiri dari saat mulai bekerja di Bank Mandiri sampai dengan berhenti atau pensiun. Modul ini menjadi semacam muara dari semua transaksi *database* di eHCMS.
- *Modul Organization Management* adalah modul di eHCMS yang mengakomodir Struktur Organisasi yang berlaku di Bank Mandiri.
- *Payroll* adalah salah satu modul yang memproses seluruh pembayaran gaji, *compensation and Benefit*, *travel management* dan *time management*.
- *Time Management* adalah salah satu modul yang berfungsi untuk mendokumentasikan kehadiran dan ketidakhadiran pegawai Bank Mandiri selama masa dinas.
- *Travel Management* adalah modul yang berfungsi terkait bantuan perjalanan dinas kepada pegawai baik uang muka, *reimbursement*, maupun pertanggung jawaban atas beban biaya perjalanan dinas, pindah, *training*, ataupun ADP project.

Mandiri Click

Human Capital Bank Mandiri saat ini memiliki sebuah layanan kepegawaian (*employee self service*) dalam bentuk portal yang akan membantu seluruh pegawai Bank Mandiri memiliki pemahaman atas hak dan kewajibannya sesuai kebijakan *Human Capital* Bank Mandiri. Melalui portal ini pegawai diharapkan mendapatkan kesatuan informasi kebijakan *Human Capital* yang berlaku saat ini dimana informasi ini saling terintegrasi, konsisten, dan berkesinambungan.

Selain itu diharapkan melalui *employee self service* ini proses administrasi kepegawaian Bank Mandiri dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien melalui proses pengajuan dan persetujuan yang dilakukan secara *online*. Portal ini atau yang disebut Mandiri Click mulai digunakan oleh pegawai Bank Mandiri sejak 01 Agustus 2017.

Mandiri easy

Human Capital Bank Mandiri menggunakan salah satu *e-Performance tools* yang dinamakan Mandiri easy (*Mandiri Employee Appreciation System*) dalam rangka menyelaraskan sasaran dan memastikan pencapaian seluruh target dapat termonitor dengan baik.

Mandiri easy merupakan sistem berbasis *cloud* sehingga fleksibel untuk di akses dimanapun sejauh terkoneksi dengan internet. Sistem ini berfungsi sebagai akses untuk melakukan penilaian terhadap *performance* pegawai Bank Mandiri.



Mandiri I-Learn

Mandiri I-Learn adalah *Enterprise Learning Management System* (ELMS) yang merupakan salah satu layanan inovatif Mandiri University yaitu sistem pengelolaan pembelajaran *multi channel* berbasis *cloud computing* yang terintegrasi dengan Mandiri easy (*Performance Management System* Bank Mandiri). Mandiri I-Learn dapat diakses melalui jaringan intranet dan internet, baik pada *Personal Computer* (PC) maupun *Mobile Devices* (*Smartphone/PC Tablet*) pada alamat www.ilearn.mandirieasy.com

Tujuan diimplementasikannya inovasi Mandiri I-Learn adalah menjadikan seluruh pegawai Bank Mandiri sebagai seorang pembelajar tanpa harus dibatasi oleh jarak dan waktu (dapat diakses secara *online* 24 jam sehari, 7 hari seminggu).

Features:

1. E-Learning Content
2. Assessment/Online Exam
3. Learning Registration
4. Learning Catalog
5. User Management
6. Assignment Profile
7. Schedule Offering
8. To Do List (Learning Plan)
9. Learning Curriculum
10. Learning Approval
11. Learning History
12. E-Certificate
13. Learning Evaluation
14. Learning Report

Mandiri I-Share

Mandiri I-Share merupakan *social network* (serupa Facebook dan Twitter) khusus pegawai Bank Mandiri. Sistem ini berbasis *cloud* dan satu *platform* dengan pengelolaan *Human Capital* Bank Mandiri serta dapat diakses melalui jaringan intranet dan internet, baik

pada *Personal Computer* (PC) maupun *Mobile Devices* (*Smartphone/PC Tablet*) pada alamat www.ishare.mandirieasy.com. Tujuan diimplementasikannya inovasi Mandiri I-Share adalah sebagai sarana untuk *knowledge sharing* (*social learning*).

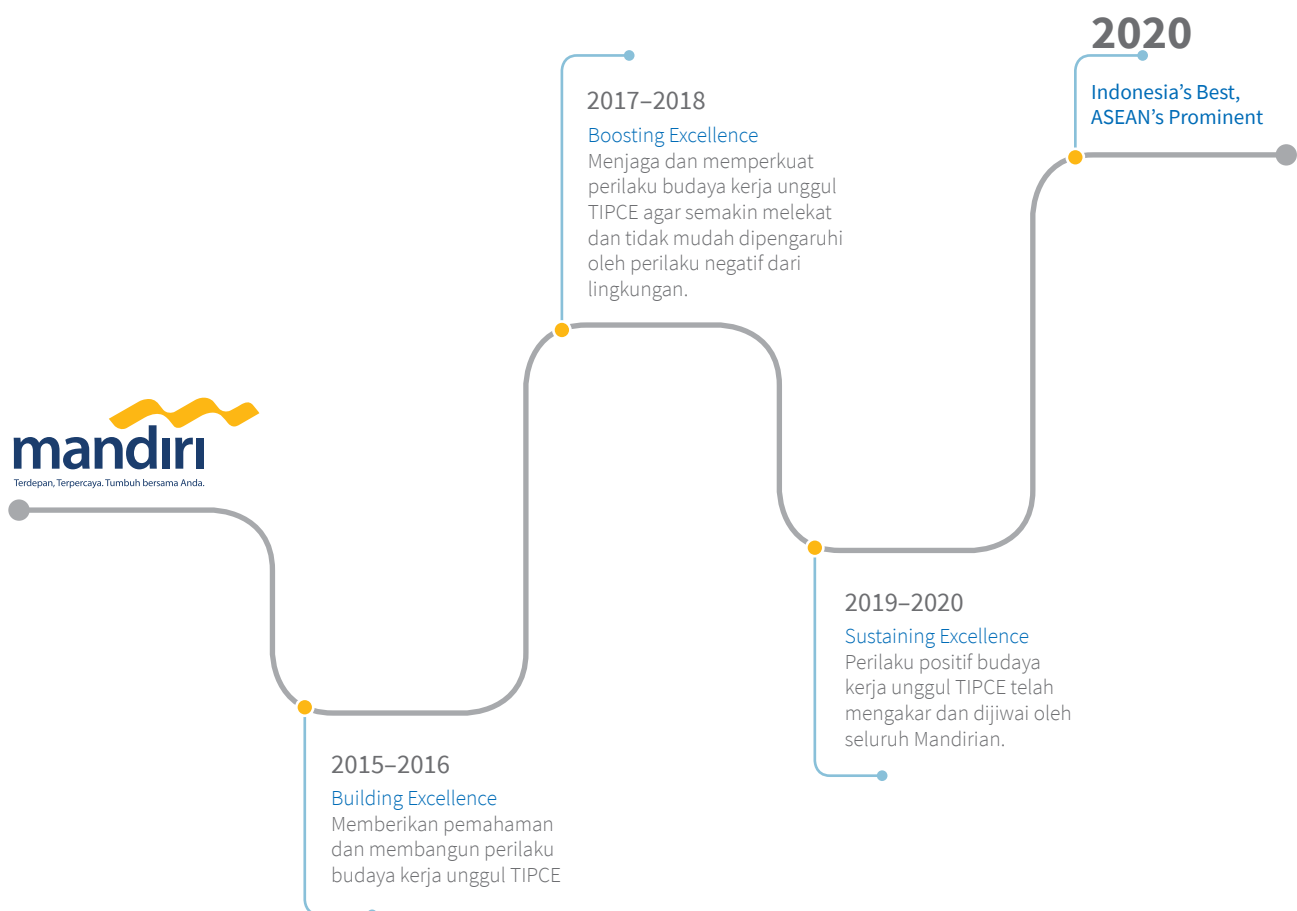


Internalisasi Budaya

Dalam mengimplementasikan budaya perusahaan, Bank menganut beberapa prinsip yaitu Berlandaskan pada *values* yang dianut oleh Bank, Mendukung visi dan misi Bank, Dapat diterapkan pada seluruh jajaran Bank dan Melibatkan komitmen atasan. Untuk mendorong munculnya perilaku pegawai yang sesuai *values* Bank, maka peran pimpinan sebagai *Change Leader*, *Change Champion* dan *Change Agent* sangat diperlukan.

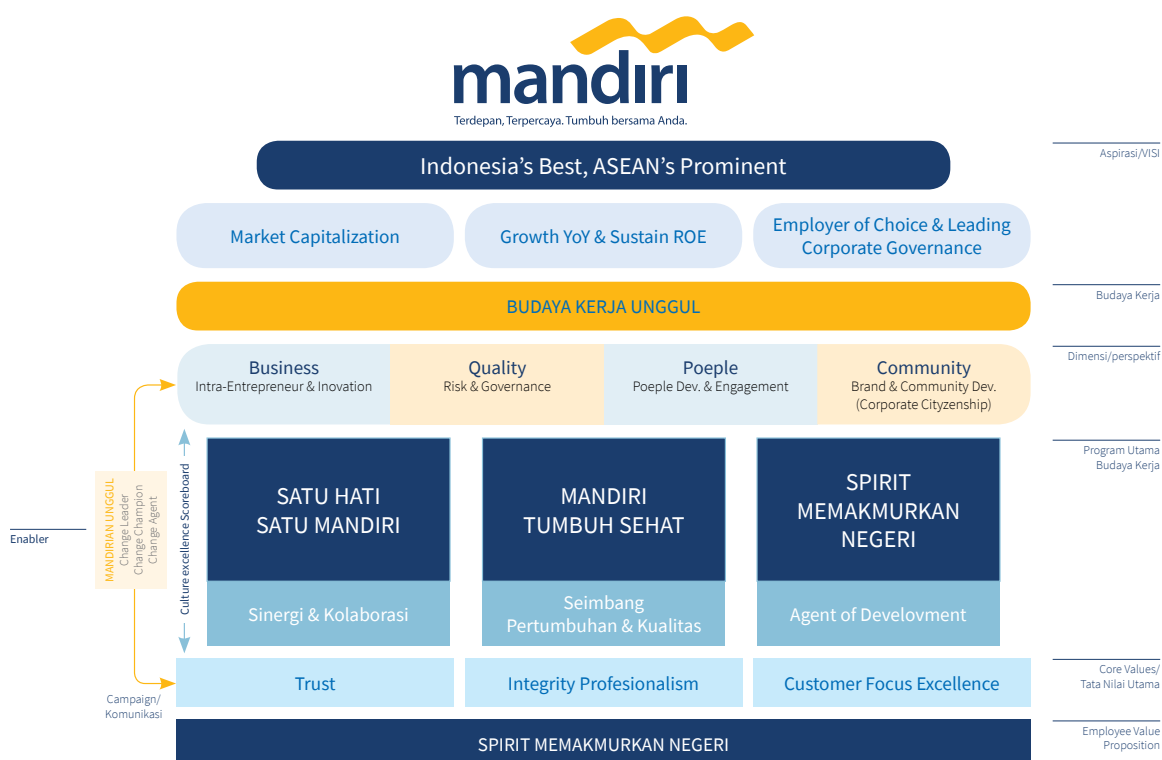
Budaya Kerja Unggul

Dalam rangka mencapai Visi dan Misi 2020 Bank Mandiri, maka untuk menghadapi tantangan diperlukan kekuatan dari seluruh insan Mandiri untuk membentuk perilaku Unggul yang mendorong pencapaian target, maka strategi Budaya Perusahaan periode tahun 2015 – 2020 adalah Budaya Kerja Unggul dengan roadmap sebagai berikut.



Dengan diberlakukannya penajaman *Corporate Plan Bank Mandiri* tahun 2020 yaitu untuk menjadi Indonesia's best, ASEAN's prominent, maka dilakukan transformasi budaya kerja yang memastikan perilaku dari tata nilai utama (*core values*) yang mendukung kolaborasi, sinergi, pertumbuhan bisnis dengan sehat dan sebagai *agent of development*. Hal tersebut merupakan wujud nyata dari Spirit Memakmurkan Negeri untuk menjadi pedoman perilaku yang harus dijalankan oleh seluruh pegawai.

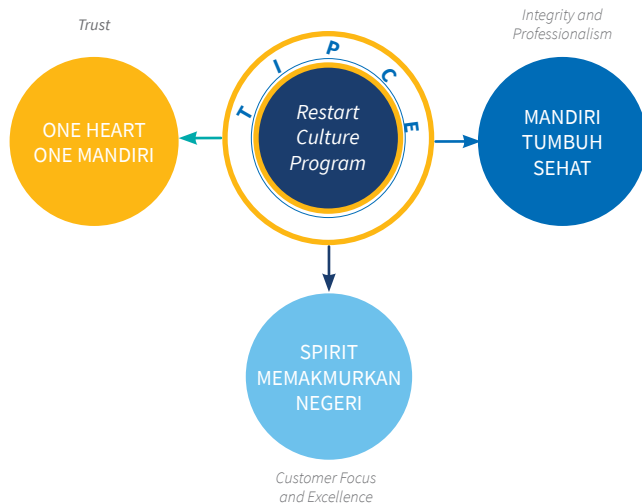
Framework Budaya Kerja Unggul Bank Mandiri



Transformasi budaya kerja unggul mengusung 3 (tiga) program utama budaya kerja yaitu satu hati satu mandiri (kolaborasi dan keterbukaan), mandiri tumbuh sehat (seimbang dalam mencapai pertumbuhan dan kualitas) dan spirit memakmurkan negeri.

Dengan pondasi *employee value proposition* "Spirit Memakmurkan Negeri" dan 5 tata nilai utama Budaya Kerja "TIPCE", maka Program Budaya Kerja tahun 2017 dibagi dalam 3 Program Utama Budaya Kerja yang Unggul dengan kegiatan implementasinya yaitu:

Tiga Program Budaya Utama Bank Mandiri



1. One Heart One Mandiri

Terjemahan nilai utama *Trust* dimana Seluruh Mandirian adalah satu kesatuan Bank Mandiri, sehingga tidak hanya fokus pada kinerja individu atau unit kerja, namun kinerja Bank Mandiri secara keseluruhan. Artinya semua Mandirian berkontribusi positif yang optimal untuk Bank Mandiri dan diwujudkan dengan kolaborasi dan keterbukaan. Program Utama ini diimplementasikan dengan kegiatan sbb:

- Mandiri Happy Hour**
Kegiatan kebersamaan untuk meningkatkan engagement level pegawai, bersama dengan Management Direksi untuk break the silo antar unit dan pegawai sehingga mendukung efisiensi kerja dimana pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.
- Mandiri Public Speaking**
Program untuk para pegawai Bank Mandiri dalam pengembangan kemampuan pribadi guna meningkatkan rasa percaya diri, kemampuan dalam berbahasa Inggris, kemampuan *public speaking* dan *leadership* bekerja sama dengan organisasi internasional.
- Employee Communication**
Pembuatan materi komunikasi melalui media digital berupa info grafis, video, gambar, email dan SMS Blast untuk menyampaikan arahan dari manajemen, kebijakan, informasi dan pesan moral yang menarik untuk disimak guna membangun *awareness and ownership* pegawai Bank Mandiri.
- Mandiri Best Employee (MBE)**
Program pemberian apresiasi penghargaan bagi pegawai berprestasi baik. Pimpinan memberikan kesempatan bagi setiap pegawai di bawah supervisinya untuk berkompetisi untuk meraih gelar *best employee*.

e. Mandiri Best Unit (MBU)

Program pemberian apresiasi penghargaan bagi unit kerja terbaik dari sudut pandang budaya unit kerja yang mendukung produktivitas pegawai yang mendukung *performance* kinerja Bank Mandiri.

f. Mandiri Innovation Award (MIA)

Program pemberian apresiasi penghargaan untuk inovasi yang dilakukan oleh pegawai pada unit kerja tertentu. Program ini menumbuhkan semangat berinovasi, kreativitas dan kolaborasi untuk menciptakan inovasi agar memiliki cara kerja yang efektif dan efisien dalam mencapai target.

g. Best Service Excellence Award (BSE)

Program pemberian apresiasi penghargaan kepada Unit Kerja dan *Frontliner* Terbaik dari sisi pelayanan yang diberikan terhadap nasabah.

h. Mandiri Thematic Award

Program pemberian apresiasi penghargaan kepada unit atau pegawai Bank Mandiri yang disesuaikan dengan tema acara.

i. Culture Summit

Program tahunan bagi seluruh *Change Champion*, *Change Leader* and *Change Agent* yang bertujuan untuk meningkatkan sinergi dan komunikasi yang lebih efektif dan efisien sehingga budaya kerja semakin lebih produktif dengan turut mengundang pembicara eksternal untuk memberikan *insight-insight* baru.

j. Change Agent Sharing Forum

Program budaya bagi seluruh Tim Internalisasi Budaya yang bertujuan untuk meningkatkan rasa percaya diri dalam kolaborasi antar pegawai sehingga sinergi antar unit kerja semakin dinamis.

k. Culture Alignment Subsidiaries

Penyelarasan dan evaluasi progress penerapan Budaya Kerja Unggul di seluruh Entitas Anak Bank Mandiri yang merupakan wadah untuk *Sharing*, Kolaborasi dan *Benchmarking* implementasi budaya kerja Bank Mandiri dan Entitas Anak.

2. Mandiri Tumbuh Sehat

Terjemahan nilai utama *Integrity and Professionalism*, Bank Mandiri tidak hanya tumbuh dari sisi portofolio atau volume bisnis, namun juga dengan kualitas yang baik. Artinya seluruh Mandirian harus menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan kualitas. Program Utama ini diimplementasikan dengan kegiatan sebagai berikut:

- Semangat Pagi Mandirian dan Sharing Knowledge**
Program briefing pagi, sarapan pagi bersama dan diskusi yang dilakukan oleh masing-masing unit kerja yang dihadiri oleh seluruh pegawai dari unit tersebut. Setiap pegawai ikut berpartisipasi di dalam kegiatan *sharing* informasi dan pengetahuan antar pegawai Bank Mandiri serta

mengingatkan dan mengajak untuk saling menjaga dan berpegang teguh pada prinsip kehati-hatian dan tata nilai utama budaya Bank Mandiri.

- b. Program Bela Negara Bagi Mandirian
Bekerjasama dengan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, program Bela Negara ini ditujukan untuk meningkatkan wawasan kewarganegaraan dan rasa bela Negara dari seluruh pegawai salah satunya sebagai materi pembekalan para kandidat *Mandiri Best Employee* dan untuk setiap pegawai baru yang menempuh pendidikan ODP/SDP.
- c. *Covenant Day*
Pengecekan ulang dan *update* pemenuhan persyaratan kredit dan legal aspek oleh 3 pilar perkreditan setiap tanggal 5 dan di *update* secara berkelanjutan setiap bulannya.
- d. *Call and Visit Pipeline*
Program perencanaan kegiatan dari setiap *unit business* untuk memastikan keberlangsungan kredit yang diberikan Bank Mandiri sekaligus untuk menjalin hubungan melalui kunjungan dan atau menghubungi nasabah Bank Mandiri.
- e. Budaya *Weekly Credit Monitoring*
Program yang khusus bertujuan untuk melakukan pengawasan atas penyaluran dan kelancaran kredit yang diberikan oleh Bank Mandiri kepada nasabah guna menekan angka kredit bermasalah.
- f. *Joint effort prospecting* dan *visit customer*
Program kolaborasi dan *teamwork* antar pegawai dan unit kerja di Bank Mandiri dari *referral* hingga *visit customer* demi memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah.
- g. Konsultasi Psikologi dan konsultasi keuangan
Program pelayanan dari Perseroan kepada pegawai dengan memberikan Jasa konsultasi psikologi dan konsultasi keuangan dengan jadwal 2 (dua) kali seminggu guna meningkatkan kenyamanan dan *engagement* pegawai.
- h. Program Integritas Mandiri
 - 1) Mitra Strategis KPK Dalam Membangun Sistem Integritas Nasional
Program yang membangun kepedulian seluruh pegawai Bank Mandiri atas Integritas yang sesuai dengan budaya Bank Mandiri (TIPCE) dengan berperan aktif dalam Forum Rembuk Integritas Nasional KPK yang beranggotakan Kementrian, Lembaga, Organisasi dan Pemerintahan (KLOP).
 - 2) Budaya Integritas “Pengendalian Gratifikasi”
Melakukan *Refreshment* Program Budaya Integritas dengan melakukan Penandatanganan Pakta Integritas untuk seluruh pegawai (Kantor Pusat dan Regional) dan perusahaan Anak secara berkala dengan melibatkan melibatkan KPK, OJK, dan Bank Indonesia baik di Kantor Pusat dan di setiap Regional

3. Spirit Memakmurkan Negeri

Terjemahan nilai utama *Customer Focus and Excellence*, dalam hal ini Mandirian harus memberikan bisnis, layanan, produk yang terbaik untuk nasabah dan masyarakat Indonesia sehingga Bank Mandiri dapat menjadi bank terbaik pilihan utama, sebagai *Agent of Development* dan kebanggaan Indonesia. Artinya seluruh Mandirian harus mendukung agar Bank Mandiri memiliki Bisnis, Produk, dan Layanan terbaik agar kita dapat mengalahkan pesaing utama.

Program Utama ini diimplementasikan dengan kegiatan sebagai berikut:

- a. Mandirian Hadir Untuk Negeri
Mandirian Hadir Untuk Negeri adalah wujud Spirit Memakmurkan Negeri, dimana pegawai Mandiri berperan aktif terlibat secara nyata dalam kegiatan *Employee Involvement in Community Development* dan tanggung jawab Bank Mandiri sebagai *agent of development*. Program ini merupakan tindak lanjut sinergi dari Program “BUMN Hadir Untuk Negeri”. Dalam program Mandiri Hadir Untuk Negeri ini terdapat 2 (dua) kegiatan didalamnya:
 1. Mandiri *Volunteer*
Program yang melibatkan pegawai bank Mandiri untuk menjadi sukarelawan dalam membantu pengembangan komunitas masyarakat. Pada tahun 2017 ini, Mandiri *Volunteer* berperan aktif dalam mendukung penyaluran Bantuan Sosial (Bansos) Kementerian Sosial ke seluruh pelosok Indonesia. Tujuan dari program ini antara lain adalah
 - Bentuk nyata komitmen Bank Mandiri untuk turut serta dalam meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat dan juga mengembangkan potensi wilayah untuk mendorong kemandirian ekonomi masyarakat.
 - Meningkatkan rasa kepedulian, kerjasama dan kolaborasi dari pegawai Bank Mandiri dengan berkontribusi langsung untuk memakmurkan negeri.
 - Program *soft-skill development* pegawai dengan bekerjasama dan berkolaborasi dengan sesama peserta *volunteer*, panitia penyelenggara, dan masyarakat.
 2. Mandiri Edukasi/Mengajar
Program ini dilaksanakan bersamaan dengan program Mandiri *Volunteer* yang melibatkan pegawai bank Mandiri untuk ikut berperan aktif sebagai sukarelawan pengajar kepada siswa Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama yang bertujuan memperkaya pengetahuan, memberikan semangat dan inspirasi

kepada para siswa dan siswi sekolah terkait perbankan, kewirausahaan dan kepemimpinan.

b. Program “Mandiri Sahabat Difabel”

Program Mandiri Sahabat Difabel adalah wujud Spirit Memakmurkan Negeri Bank Mandiri dan berperan serta secara nyata mendukung program inklusi keuangan OJK khususnya bagi para Difabel. Dalam program Mandiri Sabahat Difabel ini terdapat 2 kegiatan yaitu:

1) Mandiri *Disabled-friendly Branch*

Sebagai wujud nyata dari Bank Mandiri mendukung program *financial inclusion for disable*, Bank Mandiri melakukan penyediaan fasilitas cabang untuk para difabel dalam mengakses layanan jasa keuangan di Bank Mandiri.

2) Mandiri Kriya Difabel

Sebagai wujud nyata dari *Employee Value Proposition* Bank Mandiri, yaitu Spirit Memakmurkan Negeri untuk seluruh Anak Bangsa, Bank Mandiri memberikan program pemagangan untuk para difabel. Program ini sejalan dengan program pemerintah yaitu *financial inclusion for disable*. Melalui pemagangan ini diharapkan

dapat membuka wawasan, meningkatkan pengetahuan, pengalaman bekerja dan kesejahteraan.

Bank Mandiri memiliki *guiding team* yang melibatkan seluruh pegawai mulai dari level yang tertinggi sampai terendah. Tim khusus tersebut bertanggung jawab untuk melakukan Internalisasi budaya di setiap unit kerja. Tim tersebut bertugas untuk menetapkan hal yang benar, melakukan hal yang benar, dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang benar. Internalisasi budaya kerja perusahaan dilakukan melalui 3 (tiga) pendekatan yaitu:

- Behaviours*, yaitu perilaku yang harus ditunjukkan oleh setiap insan Bank Mandiri dalam berperilaku sehari-hari sebagai perwujudan Budaya Kerja.
- Symbols*, yaitu segala bentuk yang kasat mata yang menunjukkan implementasi dari Budaya Kerja, antara lain kegiatan ritual, lambang (logo, pin, cara berpenampilan), serta keteladanan/*role model* dari *leader*.
- System*, yaitu segala peraturan, prosedur, dan metode pengukuran yang dibuat untuk memotivasi perilaku Budaya Kerja Unggul.

Pada tabel berikut dapat dilihat Kriteria dan Parameter yang digunakan Bank Mandiri dalam memberikan penilaian terhadap Unit Kerja Terbaik dalam hal internalisasi budaya perusahaan:

Kriteria	Parameter
Pemahaman Visi, Strategi, dan Budaya Bank Mandiri	- Visi dan Strategi Bank Mandiri 2020 - TIPCE New Horizon, 11 Perilaku Utama - Mandiri <i>Employee Value Proposition</i> (EVP) “Spirit Memakmurkan Negeri” “<i>Culture and One Mandiri Concept</i>” – Aliansi dan Kolaborasi.
Peran sebagai <i>Role Model</i>	- Menjadi dan memberi contoh dalam menerapkan perilaku-perilaku TIPCE melalui aktivitas keseharian di unit kerja - Memiliki <i>mindset</i> sebagai <i>Good and Inspiring leader</i>
Peran sebagai <i>Change Agent</i>	- Sebagai <i>Facilitator</i>: Menginisiasi dan memfasilitasi proses perbaikan di unit kerja (melalui implementasi program budaya kerja, perbaikan-perbaikan proses bisnis/proses kerja, dan lain-lain) - Sebagai Motivator: Mendorong, memotivasi, melakukan tindakan korektif dan memengaruhi lingkungan secara positif untuk juga berperan sebagai <i>role model</i> <i>Ideas</i>: Memiliki/mengembangkan gagasan/ide baru yang bernilai tambah dalam mengakselerasi transformasi budaya kerja dan perbaikan kinerja.
<i>Engagement Level</i>	- Bekerja dengan sepenuh hati (menunjukkan <i>passion</i>) - Melihat peluang berkembang bersama Mandiri - Berinisiatif melakukan yang terbaik untuk kepentingan Bank Mandiri
Aktivitas dalam <i>Culture Excellence Scoreboard</i>	Keberhasilan dalam program terkait bisnis, <i>quality</i> (<i>risk management</i> dan <i>governance</i>), <i>people development</i> , <i>community</i> .

Budaya Inovasi

Berdasarkan Perilaku Utama Bank Mandiri, khususnya perilaku ke-10 yaitu “Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi”, Bank Mandiri berupaya mewujudkan hal tersebut dengan mengadakan kompetisi internal

bernama *Mandiri Innovation Award* yang sudah dimulai sejak tahun 2011. Dengan diselenggarakannya kompetisi ini diharapkan seluruh pegawai Bank Mandiri dapat lebih terpacu dan termotivasi untuk berinovasi sehingga dalam jangka panjang dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis, mempercepat proses bisnis, mendorong keterlibatan pegawai, serta meningkatkan citra Bank Mandiri di

kalangan *stakeholders*, dengan kriteria sebagai berikut:

1. *Smart Spending*;
2. *Collaboration*;
3. *Customer focus*; dan
4. Keberlanjutan Inovasi.

Pelaksanaan *Mandiri Innovation Award* selalu dilakukan dari tahun ke tahun, dievaluasi dan disempurnakan sehingga pemilihan kriteria, kategori dan metode penilaiannya pun terus mengalami penyesuaian. Pada tahun 2017, dilakukan penyesuaian dalam penyelenggaraan *Mandiri Innovation Award* agar sejalan dengan *Corporate Plan* dan selaras dengan visi Bank Mandiri menjadi : “**Indonesia’s best, ASEAN’s prominent**” serta *Culture Strategy* 2015-2020 (Budaya Kerja Unggul/“*Culture of Excellence*”). Kompetisi *Mandiri Innovation Award*

tahun 2017 dibagi ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu:

- a. Mandiri Inovasi Kantor Pusat
Kompetisi inovasi yang diikuti oleh unit kerja di kantor pusat dan dibagi menjadi 3 (tiga) sub kategori:
 1. *Business Unit*;
 2. *Risk and Control Unit*;
 3. *Service, Operation and Support Unit*.
- b. Mandiri Inovasi Region
Kompetisi inovasi yang diikuti oleh seluruh unit kerja di bawah kelolaan kantor regional Bank Mandiri.
- c. Mandiri Inovasi Perusahaan Anak
Kompetisi inovasi yang diikuti oleh seluruh unit kerja anak perusahaan Bank Mandiri.

Rencana Kerja Sumber Daya Manusia Tahun 2018

Sejalan dengan *Corporate Plan Bank Mandiri* 2015-2020 maka diperlukan SDM Bank yang tangguh dan mampu bersaing baik di level domestik maupun regional. Untuk itu *Human Capital* akan mengimplementasikan *new framework capability development* dan *talent management system* yang komprehensif dan *align* dengan strategi serta kebutuhan bisnis secara jangka panjang.

Selain itu, *Human Capital* akan meneruskan inisiatif program *Mandiri Young Leaders* (MYLead) yang diluncurkan pada tahun 2016. *Human Capital* juga akan terus melakukan penyempurnaan proses bisnis *Human Capital* melalui pengembangan teknologi dan sistem informasi untuk mendukung implementasi inisiatif strategis *human capital* dapat berjalan secara efektif dan optimal.

Profil Sumber Daya Manusia

Informasi mengenai profil karyawan Bank Mandiri dapat dilihat di bagian Profil Perusahaan pada Laporan Tahunan ini.

Teknologi Informasi



Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) tidak semata hanya mendukung bisnis, namun juga memberikan nilai lebih terhadap percepatan bisnis Bank melalui perencanaan pengembangan TI

06

Master Plan Teknologi Informasi



IT *Strategy and Execution Plan* (IT ISP) 2015-2020 digunakan sebagai pedoman dalam pengembangan Teknologi Informasi (TI) Bank Mandiri dengan menyelaraskan kepada *Strategi Corporate Plan 2015 – 2020*. Agar pengembangan Teknologi Informasi Bank Mandiri dapat mengakselerasi pertumbuhan bisnis, dan mampu mengakomodir perubahan sesuai tuntutan pasar sehingga mendukung visi Bank Mandiri, yaitu menjadi *”Indonesia’s Best, ASEAN’s Prominent”*.



IT ISP mendukung peningkatan kapabilitas IT yang berfokus pada 10 (sepuluh) kategori sesuai dengan bagan berikut:



Indonesia's Best, ASEAN's Prominent

**Accelerate
The Growth Segment**

*Top of mind in
Consumer banking*

*Triple growth in
micro-KSM*

*Prudent growth
in SME and micro-KUM*

**Integrate
The Group**

*Strong presence in ASEAN :
4% contribution to Revenues*

*Improving distribution network :
20% growth in branch Revenues*

*Tapping synergy potentials to drive
Subsidiaries performance :
20% contribution to Revenues*

**Deepen Client
Relationship**

*Number 1 in
Corporate Banking*

*Growing with the market
in Commercial Banking*

*Focusing products and solutions
development for 3-4 sectors*

DIGITAL: SERVICE MODEL TRANSFORMATION

PROCESS: SAFE, FAST, PRODUCTIVE

ONE HEART, ONE MANDIRI: HUMAN CAPITAL AND CORPORATE CULTURE

1 Channels and distribution
Expansion

2 Customer Master, data and
Analytics

3 Infrastructure and Connectivity

4 Workflow and Integration

5 Core Banking
Risks and Security

7 Customer Relationship
Management

8 Products and Services

9 Regulatory, Compliance and
Government

10 Corporate Core and Internal
Improvements

Adapun penjelasan 10 (sepuluh) kategori tersebut sebagai berikut:

1. *Channels and Distribution Expansion*

Pendirian, pengembangan dan perluasan jaringan saluran dan distribusi, baik digital maupun fisik, untuk memungkinkan penjualan dan layanan *omni-channel*.

2. *Customer Master, data and Analytics*

Pendirian dan pengembangan *customer master data*, *bankwide reporting* dan *big data* untuk memungkinkan analisis terpadu.

3. *Infrastructure and Connectivity*

Pendirian dan pengembangan alat infrastruktur dan konektivitas, aplikasi serta perangkat keras untuk menunjang bisnis Perseroan.

4. *Workflow and Integration*

Pendirian dan pengembangan kapabilitas *workflow* untuk memungkinkan konektivitas tanpa hambatan serta integrasi secara internal dan *eksternal* melalui *enterprise service bus*.

5. *Core Banking*

Pelaksanaan inisiatif *offloading core banking* untuk menstabilkan dan menyederhanakan sistem perbankan inti serta meningkatkan fungsi *core* terkait.

6. *Risk and Security*

Pendirian dan pengembangan *Fraud Management*, risiko dan keamanan untuk melindungi dari kejadian pelanggaran keamanan dan memungkinkan tindakan pencegahan.

7. *Customer Relationship Management*

Pendirian dan pengembangan *sales management*, marketing dan *campagin* untuk pengelolaan *leads*, prospek dan *sales pipeline*.

8. *Product and Services*

Pendirian dan pengembangan produk dan manajemen layanan inti perbankan untuk peningkatan penawaran produk baru.

9. *Regulatory, Compliance and Government*

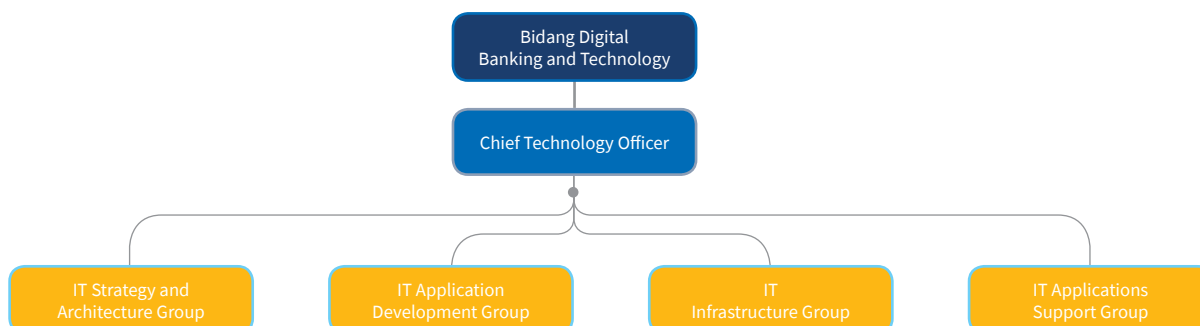
Pendirian dan pengembangan aplikasi untuk memenuhi ketentuan *regulatory* dan *compliance* serta pengembangan inisiatif yang didorong oleh Pemerintah.

10. *Corporate Core and Internal Improvement*

Pendirian dan pengembangan fungsi *corporate core* untuk “*keep the light on*” dan mendukung operasional Perseroan termasuk perbaikan internal.

Struktur Pengelola Teknologi Informasi

Organisasi TI Bank Mandiri berada di bawah Bidang Digital Banking and Technology dan secara supervisi berada di bawah Chief Technology Officer, terdiri dari 4 Unit Kerja yaitu IT Strategy and Architecture Group, IT Application Development Group, IT Infrastructure Group, dan IT Applications Support Group. Ke empat unit kerja ini memiliki fungsi yang saling terkait satu sama lainnya dalam mendukung operasional Bank Mandiri.



Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja Teknologi Informasi

Fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing unit kerja diuraikan sebagai berikut:

Unit Kerja	Fungsi, Tugas, dan Tanggung Jawab
IT Strategy and Architecture Group	Mengkoordinir dan memastikan penyusunan TI <i>Strategic Plan</i> , penyusunan <i>business requirement</i> Inisiatif TI dengan unit bisnis, penetapan anggaran Proyek TI sesuai dengan RKAP, pengendalian terhadap proyek dan <i>Change Management</i> yang dikelola TI, pengelolaan aset TI dan kontrak jasa pemeliharaan perangkat IT serta <i>source code</i> , perencanaan kapasitas sistem TI, kajian serta teknologi baru, pengembangan dan pengelolaan <i>Enterprise Architecture</i> dalam rangka memastikan semua inisiatif TI selaras dengan <i>Corporate Plan</i> dan TI <i>Strategic Plan</i> Bank Mandiri.
IT Application Development Group	Bertanggung jawab dalam pemenuhan solusi Sistem/Aplikasi bagi Bank Mandiri yang dicanangkan dalam TI ISP sejalan dengan <i>Corporate Plan</i> dengan melakukan koordinasi Internal Group, <i>Eksternal Group</i> dan/ atau dengan pihak Eksternal Bank Mandiri guna mendapatkan <i>value</i> pengembangan Sistem/Aplikasi, tepat sasaran dan efektif guna pengembangan Bank Mandiri.
IT Infrastructure Group	Mengarahkan dan menetapkan analisa, pengembangan dan pemeliharaan operasi dan infrastruktur melalui penerapann secara konsisten dari <i>Changes Management</i> , <i>Service Level Management</i> , <i>Service Continuity Management</i> , <i>Project Management</i> , <i>Cost Management</i> , <i>Report Infrastructure</i> , <i>Upgrade License Management</i> dan mengatur strategi dan melaksanakan penyediaan <i>Infrastructure</i> TI untuk mencapai operasional <i>excellence</i> , peningkatan kepuasan nasabah secara aktif dan efisien, keunggulan kompetitif, <i>cost effectiveness</i> , <i>organization effectiveness</i> , dan peningkatan produktifitas pegawai
IT Application Support Group	Memastikan solusi pengembangan terkait <i>production issues</i> dan perubahan parameter sistem serta memastikan solusi yang diberikan kepada Pengguna sistem TI secara tepat, akurat, dan tuntas melalui penerapan TI <i>Helpdesk</i> sebagai <i>single point of contact</i> . Mengarahkan, membangun, dan menetapkan layanan pemeliharaan seluruh aplikasi TI untuk menjamin kepatuhan terhadap standar-standar, dokumentasi proyek dan operabilitas aplikasi.

Pengembangan Sumber Daya Teknologi Informasi

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam keberhasilan pengembangan dan pengelolaan IT Bank Mandiri. Salah satu metode pengembangan SDM TI yaitu melalui pelaksanaan kelas IT School. Pada tahun 2017 dilaksanakan IT School untuk mendidik calon pegawai pimpinan yang siap beradaptasi di lingkungan kerja IT Bank Mandiri dengan format in-class-training, case study, dan sharing session tentang trend teknologi terkini dengan beberapa perusahaan multinasional yang bergerak di bidang teknologi. Selain itu Bank Mandiri juga memberikan sertifikasi untuk mengembangkan kapabilitas pegawai, antara lain ISTQB-ISEB Certified Tester, Sertifikasi Kompetensi CISA, CCNA, ITIL Foundation, COBIT-5, PMP, TOGAF, CSA, dan training ISO-20000.



Manajemen Teknologi Informasi

Strategi Manajemen Teknologi Informasi



Strategi pengembangan TI mengacu pada TI ISP 2015-2020 yang diwujudkan dalam bentuk strategi IT Transformation. Dengan Transformasi TI tersebut, maka TI Bank Mandiri dikembangkan dengan menyeimbangkan antara pemenuhan kebutuhan bisnis, dengan tetap memperhatikan keamanan, kehandalan, dan kapabilitas internal TI, sehingga diharapkan pemanfaatan TI Bank Mandiri memacu perkembangan bisnis yang lebih cepat, terpercaya dan dapat memberikan layanan kepada para nasabah dan *stakeholder*-nya.

Transformasi IT yang mengkombinasikan antara perbaikan jangka pendek (*tactical fixes*) dan jangka panjang (*long-term improvements*), diharapkan dapat menjawab tantangan yang dihadapi sekarang dan menyiapkan fondasi di masa depan. Hal ini dilakukan melalui konsistensi peningkatan kualitas dari *delivery* solusi IT dan kecepatan pengembangan layanan IT, serta bersifat *proactive* dengan inovasi-

inovasi baru yang berkontribusi langsung terhadap bisnis Bank Mandiri.

Transformasi TI terdiri dari 3 (tiga) *stream* yaitu:

- 1) *Run the Bank* - Aktivitas IT *Improvement* yang taktis. Meningkatkan kepercayaan *stakeholder* dengan berfokus kepada *improvement* keamanan dan ketersediaan layanan TI pada jangka pendek serta mendorong efisiensi operasional pada jangka panjang.
- 2) *Transform IT* – Transformasi TI Internal. Perubahan bentuk Internal IT *Operating Model* dan peningkatan kapabilitas TI untuk mewujudkan implementasi inisiatif strategis.
- 3) *Change the Bank* – Inisiatif Strategis. Merencanakan dan mengimplementasikan inisiatif strategis TI untuk memberikan keunggulan kompetitif dan mendukung *corporate plan*.



Run the Bank

IT Security
IT Availability and Reliability



Internal IT Transformation

IT Organization and Resources
CISO Office Establishment
Strengthen IT project Delivery
Improve IT Governance
Improve IT Sourcing, procurement and Vendor management
Communications & Change Management



Strategic Initiatives

Security and Infrastructure
Channel
Process and Analysis
Core Service
Internal Service and Government

IT TRANSFORMATION

Salah satu bentuk dari pelaksanaan Transformasi TI adalah dengan membangun sebuah *environment* kerja yang menyediakan ruang kerja berkonsep *open space* yang kami namakan Mandiri Digicub. Digicub didesain khusus untuk mendukung pengembangan solusi dengan kolaborasi antara bisnis dan TI dengan cara *agile development*. *Workspace* ini dapat menjadi tempat untuk membesarkan produk-produk yang akan menjadi produk-produk andalan Bank Mandiri di masa depan.

Kebijakan dan Tata Kelola (Governance) Teknologi Informasi

Tata Kelola Teknologi Informasi dijadikan sebagai pedoman perencanaan, pengembangan, dan operasional teknologi informasi dengan mengadopsi POJK dan Bank Indonesia namun tetap mempertimbangkan karakter dan strategi bisnis Bank Mandiri. Tata Kelola Teknologi Informasi terus ditingkatkan sesuai dengan perkembangan melalui *review* secara berkala.

Kebijakan Teknologi Informasi di Bank Mandiri terbagi dalam Standar Prosedur Operasional (SPO) dan Petunjuk Teknis Operasional (PTO) sebagai berikut.

1. Standar Prosedur Operasional Teknologi Informasi (SPO TI)

Merupakan pedoman Tata Kelola Teknologi Informasi mulai pada tahap perencanaan, pengembangan, pengelolaan operasional

sampai dengan pengamanan TI secara *end-to-end* yang berlaku di Bank Mandiri termasuk Kantor Luar Negeri. SPO TI disusun agar pelaksanaan operasional Teknologi Informasi Bank Mandiri sejalan dengan peraturan perundangan dan *best practice* yang berlaku serta diselaraskan dengan *improvement* bisnis proses dengan tetap memerhatikan prinsip kerahasiaan (*confidentiality*), keutuhan (*integrity*), ketersediaan (*availability*), kehandalan (*reliability*), keberlangsungan (*continuity*), dan kepatuhan (*compliance*) dengan memerhatikan prinsip efektivitas dan efisiensi.

SPO TI merupakan aturan yang berisikan ketentuan dan/atau prosedur sebagai penjabaran dari Kebijakan Operasional Bank Mandiri (KOBM). SPO TI tersebut mengacu pada ketentuan Regulator maupun ketentuan Internal Bank. Ketentuan Regulator yang menjadi landasan adalah:

- Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 tahun 1998 terkait Perbankan;
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 82 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem Transaksi Elektronik;
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 38/POJK.03/2016 tanggal 1 Desember 2016; dan
- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 21/SEOJK.03/2017 tanggal 6 Juni 2017 perihal Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum.

Sedangkan dari sisi Internal Bank, SPO TI berlandaskan pada:

- Kebijakan Operasional Bank Mandiri (KOBM);
- Keputusan *Risk Capital Committee - Operational Risk Committee* (RCC-ORC) tanggal 21 Desember 2012; dan
- Keputusan *Procedure and Policy Committee* (PPC) tanggal 23 November 2017.

2. Petunjuk Teknis Operasional (PTO) terkait dengan Teknologi Informasi (TI)

Merupakan ketentuan yang mengatur tahapan proses atau teknis pelaksanaan yang berlandaskan pada SPO TI. Adapun PTO terkait dengan TI yang dimiliki oleh Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan TI

Merupakan panduan unit kerja dalam melakukan perencanaan teknologi informasi yang meliputi perencanaan inisiatif strategis teknologi informasi, proses perencanaan TI tahunan, proses riset dan kajian strategis TI, dan proses perencanaan arsitektur TI.

b. IT Project Management

Memberikan panduan dalam tahapan pengembangan Proyek Inisiatif Strategis TI sehingga setiap proses pada fase pengembangan tersebut terdapat standarisasi dalam pelaksanaannya dengan tetap mengutamakan kualitas dari setiap proyek tersebut.

c. Pengelolaan Operasional TI

Merupakan panduan yang mengatur mengenai pengelolaan Operasional TI. Termasuk di dalamnya pengelolaan operasional sistem, pengelolaan proses *backup and restore*, pengelolaan infrastruktur, dan proses pemantauan dan pemeliharaan sistem.

d. Pengamanan Teknologi Informasi

Merupakan panduan unit kerja mengenai aspek pengamanan TI, termasuk di dalamnya pengamanan fisik dan lingkungan, pengamanan jaringan, pengamanan sistem aplikasi, dan pengamanan korporasi.

e. Pengelolaan End User Computing

Merupakan panduan unit kerja dalam melakukan pengembangan sistem/aplikasi dimana proses penyediaan, pengembangan dan pengelolaannya dilakukan oleh Unit Kerja Pengguna TI.

f. Pengelolaan User Aplikasi TI

Merupakan panduan untuk unit kerja terkait pengelolaan akses terhadap sistem/aplikasi Teknologi Informasi yang

mencakup proses pembuatan, perubahan, dan penghapusan user suatu sistem/aplikasi.

g. Penggunaan Penyedia Jasa Teknologi Informasi

Merupakan panduan yang mengatur mengenai proses untuk pemilihan penyedia jasa TI dan evaluasinya.

h. Pengelolaan Source Code

Merupakan panduan yang mengatur mengenai proses penyimpanan *source code* yang meliputi *source code* yang dimiliki oleh bank maupun yang tidak dimiliki oleh bank dan disimpan pada *escrow agent*.

Selain terus melakukan penyesuaian terhadap kebijakan dan prosedur, pelaksanaan Tata Kelola TI yang baik membutuhkan keseimbangan antara aspek *People, Process* dan *Technology*. Tata kelola TI Bank Mandiri mengadopsi berbagai kerangka kerja antara lain sebagai berikut:

Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)

TI Bank Mandiri menggunakan COBIT untuk menyediakan *framework* standar praktik manajemen IT *Governance* dan petunjuk kontrol *objective* IT *Related Enabler* untuk menghubungkan antara proses bisnis, kontrol dan masalah teknis sehingga dapat dimanfaatkan oleh *business owner*, *auditor*, dan *user*. TI Bank Mandiri melakukan versi pembaharuan menggunakan COBIT 5 yang dibangun dari COBIT 4.1 dengan untuk meningkatkan kepercayaan dan sistem informasi strategis.

Project Management Professional (PMP)

PMP merupakan sertifikasi internasional yang dikeluarkan oleh *Project Management Institute*, sebuah lembaga independen yang berada di Pennsylvania, Amerika Serikat. TI Bank Mandiri menggunakan PMP untuk mengorganisasikan, memantau, mengarahkan dan mengelola sumber daya melalui *Project Manager* untuk meningkatkan tingkat keberhasilan proyek dan mendukung proses bisnis.

The Open Group Architecture Framework (TOGAF)

TOGAF telah diuji coba dan divalidasi secara luas pada organisasi di seluruh dunia. TOGAF menyediakan kerangka kerja arsitektur enterprise TI Bank Mandiri dengan mengidentifikasi secara menyeluruh pada desain, implementasi, dan tata kelola arsitektur informasi enterprise. Dengan TOGAF TI Bank Mandiri dapat mencapai keseimbangan yang tepat antara efisiensi teknologi informasi dan inovasi bisnis.

Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

ITIL merupakan sebuah *framework* kumpulan dari *best practice* tata kelola layanan teknologi informasi di berbagai bidang dan industri termasuk finansial. ITIL menyediakan petunjuk untuk praktik terbaik

dalam manajemen layanan teknologi informasi yang dapat diadopsi dan diadaptasi oleh organisasi berdasarkan kebutuhan bisnisnya, keadaan, dan kedewasaan dari penyedia layanan. ITIL bertujuan untuk memastikan bahwa layanan TI sejalan dengan kebutuhan bisnis dan secara aktif mendukung bisnis, meningkatkan kepuasan pengguna layanan TI, meningkatkan efisiensi dan manajemen operasional, serta mempercepat waktu pengembangan produk baru dan layanan.

International Organization for Standardization 20000 (ISO 20000)

Merupakan standar Internasional yang digunakan dalam *Management* Layanan TI yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas Layanan Institusi, dan melakukan perbaikan proses kerja untuk mengoptimalkan layanan serta mendorong peningkatan Layanan TI secara terus menerus. Sejak tahun 2014 Bank Mandiri telah berhasil memperoleh Sertifikasi ISO 20000 dan di tahun 2017 Bank Mandiri berhasil mempertahankan (Resertifikasi) ISO 20000 untuk tiga tahun ke depan dengan Scope "*The Service Management System of IT Applications Support Group and IT Infrastructure Group of PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. That Supports Internal Customers at Jakarta Headquarter.*" Sehingga Bank Mandiri mampu memberikan Layanan yang memuaskan kebutuhan nasabah.

International Organization for Standardization 9001 (ISO 9001)

Penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi Perseroan yang dapat membantu Bank Mandiri untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif *improvement* yang berkelanjutan. Hal ini telah dirasakan di unit TI Bank Mandiri yang telah memiliki sertifikasi ISO 9001 sejak tahun 2003 dengan scope: "*Operation and Development of Data Center, DRC, IT Security and Infrastructure*" yang membantu Bank Mandiri untuk men-*deliver* layanan perbankan yang handal dan aman.

Tahun 2017, TI Bank Mandiri telah berhasil melakukan *upgrade* ISO 9001:2008 menjadi ISO 9001:2015. Pada ISO 9001:2015 terdapat penambahan klausul baru untuk memastikan penerapan manajemen mutu di TI Bank Mandiri makin meningkat, yang pada akhirnya dapat menjadi jaminan layanan perbankan yang berkualitas, meningkatkan Kepuasan nasabah, meningkatkan produktivitas Bank.

Manajemen Risiko Teknologi Informasi

Dalam melakukan aktivitas bisnisnya, Bank Mandiri menghadapi berbagai macam risiko yang harus dimitigasi agar aktivitas bisnis dapat berjalan dengan baik. Penggunaan TI merupakan salah satu risiko operasional kritikal dan menjadi fokus dari Perseroan untuk dapat dikelola dengan baik. Secara rutin dan konsisten Perseroan melakukan proses manajemen risiko dengan penerapan *Risk Control Self-Assessment* (RCSA) terhadap penggunaan Teknologi Informasi, yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi risiko
Melakukan pembaharuan terhadap daftar risiko terkait Teknologi Informasi secara *end-to-end* berdasarkan *job description*, kebijakan, prosedur, catatan audit, dan profil risiko triwulan sebelumnya.
2. Penilaian Risiko
Melakukan *control testing* atas risiko yang teridentifikasi dengan menggunakan *test script* untuk menentukan tingkat efektifitas dari kontrol atas TI. Unit kerja diwajibkan untuk menyusun *action plan* dan penguatan kontrol apabila dari hasil pemeriksaan *control testing* terdapat kontrol yang belum berjalan optimal.
3. Pemantauan Risiko
Bank melakukan proses pemantauan risiko secara berkala atas Laporan Profil Risiko Operasional (LPRO) dan memastikan seluruh *action plan* dan penguatan kontrol berjalan dengan baik dan sesuai dengan jadwal.
4. Pengendalian dan mitigasi risiko
Pengendalian atau mitigasi risiko (*action plan*) dilakukan secara konsisten sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil, hasil penilaian risiko operasional dan *control testing*.

Dalam meningkatkan kualitas layanan TI Bank Mandiri, maka pada tahun 2016 telah dilakukan *assessment* oleh pihak independen yaitu UST Global, yang merupakan salah satu *leading provider* terkait dengan *end to end* layanan TI terhadap 1.000 perusahaan global. Ruang lingkup *assessment* secara garis besar dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. *System Development Life Cycle* (SDLC) and *IT Operations*, yang meliputi:
 - a. *Maturity Assessment* terkait dengan *requirement*, *development*, *test* dan *deployment*.
 - b. *Maturity Assessment* terkait dengan *helpdesk*, *IT Operations* dan *problem/issue management*.
2. *Quality Assurance* (QA), yang meliputi:
 - a. *Review* prosedur dan proses terkait dengan *test*;
 - b. *Review* kapabilitas dari *Automation Tools*.
3. *Infrastructure*, yang meliputi:
 - a. *Review Current State* terkait dengan *Infrastructure Process and Procedure*;
 - b. *Review Current State* terkait dengan *Infrastructure Architecture dan Operational Data Center*.

Improvement yang telah dilakukan sebagai tindak lanjut dari rekomendasi UST Global adalah sebagai berikut:

Tabel Rekomendasi UST Global dan Tindak Lanjutnya

No.	Rekomendasi	Tindak Lanjut
1.	Dibutuhkan adanya penajaman konsep estimasi <i>project</i> , <i>Work Breakdown Structure</i> dan <i>Lesson Learned</i> dari pelaksanaan project TI.	Penajaman ketentuan terkait dengan SDLC.
2.	Dibutuhkan adanya pemetaan kembali terkait dengan <i>Training Program</i> guna meningkatkan kapabilitas dari personil Unit Kerja TI.	Pemetaan kembali terkait dengan <i>Training Need Analysis</i> yang dibutuhkan oleh seluruh personil Unit Kerja TI.
3.	Dibutuhkan adanya suatu forum rutin yang membahas terkait dengan keselarasan <i>Enterprise Architecture</i> Perseroan.	Penerapan <i>Enterprise Architecture Review Board</i> yang berfungsi melakukan verifikasi keselarasan inisiatif TI dengan <i>Enterprise Architecture</i> yang telah ditetapkan oleh Bank Mandiri.
4.	Dibutuhkan adanya <i>Framework Automation Testing</i> untuk mengakomodir kebutuhan <i>ad hoc</i> .	Penerapan <i>Framework Automation Testing</i> dengan beberapa klasifikasi metode yaitu: <i>Descriptive Narrative</i> , <i>Keyword Driven Testing</i> dan <i>Hybrid</i> .
5.	Dibutuhkan adanya pengkinian terhadap infrastruktur keamanan informasi sebagai langkah antisipasi terhadap tren serangan keamanan informasi	Peningkatan keamanan informasi dengan mengimplementasikan <i>Next Generation Firewall</i> .
6.	Dibutuhkan adanya peningkatan kualitas layanan ATM dan Cabang terkait dengan jaringan komunikasi guna mendukung operasional dan layanan terhadap nasabah	Peningkatan kualitas layanan ATM dan Cabang dengan mengimplementasikan <i>Network Redundancy</i> .
7.	Dibutuhkan adanya penajaman konsep penerapan penilaian produktivitas <i>resource</i> .	Penyusunan profil <i>utilization resource</i> untuk <i>Project TI</i> yang terdiri dari: • <i>Resource Business Partner</i>; • <i>Resource Developer</i>; dan • <i>Resource Testing</i>.

Infrastruktur Teknologi Informasi

Infrastruktur TI Bank Mandiri didukung oleh fasilitas *Data Center* (DC) dengan konsep “*Three Site DC Topology*” yang terdiri dari DC Plaza Mandiri serta 2 (dua) *Disaster Recovery Center* (DRC) di Rempoa dan Balikpapan. Prinsip-prinsip utama dalam mengelola umum Infrastruktur TI Bank dapat digambarkan sebagai berikut:

Updated

Bank secara bertahap melakukan pengkinian infrastruktur TI untuk dapat menyesuaikan dengan rencana pengembangan dan pertumbuhan bisnis serta perkembangan TI. Pada tahun 2017 telah dilakukan penambahan kapasitas *Core Banking system* dan mesin ATM *Switching* baru.

Tested

Bank secara rutin melakukan pengujian IT *Disaster Recovery Plan* (DRP) untuk memastikan kesiapan prosedur, perangkat IT, dan SDM dalam menghadapi kondisi darurat yang dapat mengganggu operasional Bank. Selama tahun 2017 telah dilakukan 35 kali *switch-over* (pengujian) untuk mendukung kontinuitas bisnis saat kondisi darurat, Bank juga memiliki fasilitas *Business Recovery Center* (BRC) sebagai lokasi kerja darurat bagi unit kerja kritikal saat lokasi utama tidak memungkinkan untuk diakses.

Standardized

Standardisasi layanan IT untuk menjaga kehandalan operasional, percepatan penyelesaian masalah yang terukur dan termonitor serta sebagai komitmen kami memberikan dukungan prima kepada bisnis Perseroan. Unit kerja IT Bank Mandiri mengimplementasikan standar layanan yang tersertifikasi, yaitu:

- ISO 9001:2015 untuk *Operations and Development of Data Center*, DRC, *IT Security and Infrastructure*.
- ISO/IEC 20000-1:2011 untuk *Provisions of IT Service Management System to Internal Customer*.

Di samping itu, Bank juga mengimplementasikan standar perangkat TI yang digunakan di DC maupun untuk digunakan pada operasional harian demi keseragaman dan efektifitas operasional serta kepastian dukungan dari pihak ketiga.

Monitoring, Maintenance and Optimization

Bank memiliki *Command Center*, sebagai lokasi utama untuk *monitoring* operasional seluruh infrastruktur IT yang beroperasi 24 x 7 dan juga *Service Desk*, sebagai *first layer* untuk *support* permasalahan TI seluruh *channel* yang juga beroperasi 24 x 7. Hal lain yang rutin dilakukan adalah pelaksanaan *preventive maintenance* pada perangkat TI dan *housekeeping* serta *fine tuning* pada aplikasi.

Dukungan *Data Center* selama tahun 2017 lainnya terkait dengan kebutuhan inisiatif strategis melalui 343 kegiatan *promote*/migrasi aplikasi dan Migrasi Mesin *Tandem* yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas transaksi ATM hingga 900 *Transaction per second* (TPS).

Untuk mendukung kontinuitas bisnis saat kondisi darurat, operasional infrastruktur TI di DC Plaza Mandiri di dukung oleh DRC Rempoa yang dibangun dengan mengacu standar *Data Center Uptime Institute*, yang resmi beroperasi sejak tanggal 01 Oktober 2015. Sebagai mitigasi risiko *double disaster* terhadap DC Plaza Mandiri dan DRC Rempoa, operasional infrastruktur TI Bank Mandiri didukung dengan fasilitas DRC Balikpapan.

Perkembangan DRC Bank Mandiri

- Memiliki 1 DRC (Cikarang) - Kajian DRC #2 di Kalimantan - Dilakukan 3 kali pengujian DRP	- Peningkatan kapasitas DRC #1 (Cikarang) - Operasional DRC #2 (Balikpapan) - Dilakukan 6 kali pengujian DRP	- Optimasi cabling DRC #1 (Cikarang) - Dilakukan 7 kali pengujian DRP - DRC menjalankan layanan <i>internet banking</i> pada periode pengujian	- Peremajaan dan penambahan <i>cooling system</i> DRC #1 (Cikarang) dan DRC #2 (Balikpapan) - Kajian dan desain DRC di Rempoa sebagai pengganti DRC #1 (Cikarang) - Dilakukan 10 kali pengujian DRP - DRC menjalankan layanan <i>internet banking</i> pada periode pengujian	- Pembangunan DRC di Rempoa sebagai pengganti DRC #1 (Cikarang) - Dilakukan 11 kali pengujian DRP - DRC menjalankan fungsi <i>core banking</i> pada saat upgrade mesin <i>core banking</i> di <i>Data Center</i>	- Operasional DRC Rempoa, migrasi dari DRC #2 (Cikarang) ke DRC Rempoa - Dilakukan 5 kali pengujian DRP	- DRC Rempoa sepenuhnya menggantikan fungsi DRC #2 (Cikarang) - Dilakukan 6 kali pengujian DRP - DRC menjalankan fungsi ATM <i>Switching</i> pada periode pengujian - Kajian DRC sebagai pengganti DRC #2 (Balikpapan), hasil kajian menunjuk Surabaya sebagai lokasi DRC baru	- Finalisasi desain <i>Data Center</i> dan penyelesaian proses perijinan pembangunan DRC di Surabaya - Dilakukan 8 kali pengujian DRP - DRC menjalankan fungsi/layanan <i>core banking</i>, <i>internet banking</i>, ATM <i>Switching</i>, SMS Banking, USSD, <i>Prepaid System</i>, <i>Middleware</i>, RTGS, BI-SSSS & BI-ETP, SKN, Aplikasi KLN, serta network ATM

2000 - 2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017

Penerapan Kebijakan Teknologi Informasi

Pelaksanaan Program TI Tahun 2017

Sepanjang tahun 2017 telah dilakukan program-program TI untuk mendukung upaya Bank Mandiri dalam menekan rasio *Non Performing Loan* (NPL), misalnya dengan melakukan pengembangan pada model perhitungan risiko (misal penggunaan model *Advance Internal Rating Based* (AIRB) *Approach*), monitoring profil risiko Bank, monitoring risiko debitur, manajemen *pipeline*, manajemen limit, pengelolaan portfolio, *enhancement* proses *value chain* serta otomasi sistem dengan tujuan agar dapat meminimalkan seluruh risiko yang dapat mengarah ke peningkatan NPL. Beberapa inisiatif TI tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Inisiatif Enterprise Risk Management (ERM)

Inisiatif pengembangan ERM System dilakukan melalui implementasi perhitungan model AIRB *Approach* sebagai upaya untuk mengelola risiko kredit dan monitoring melalui laporan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR). Dengan implementasi ERM System, Bank memiliki *Early Warning System* atas risiko setiap debitur sehingga dapat melakukan antisipasi lebih awal atas debitur yang berpotensi mengalami NPL.

2. Inisiatif Aplikasi Monitoring Nasabah SME

Pengembangan sistem aplikasi monitor pengelolaan portofolio nasabah *Small Medium Enterprise* (SME) yang dapat diakses secara *realtime* sehingga dapat meningkatkan *awareness* dari *relationship manager* terhadap nasabah kelolaannya dari portofolio *level* hingga *monitoring* NPL.

3. Inisiatif Pengembangan Sistem Pengajuan Kredit untuk Segmen Wholesale

Pengembangan pada sistem *Integrated Processing System* (IPS) Bank Mandiri yang bertujuan untuk percepatan proses kredit, perbaikan kualitas kredit, penggambaran kualitas masing-masing debitur, serta monitoring kredit dan profil risiko Bank dengan mengimplementasikan penggunaan metode AIRB *Approach* sesuai dengan aturan BASEL. Dengan adanya proses *pipeline* segmen SME dan persetujuan kredit melalui proses *Stop and Go Booking* sehingga dapat membantu untuk meningkatkan kualitas kredit.

4. Inisiatif Pengembangan Sistem Pengajuan Kredit untuk Segmen Wholesale untuk Proses Akuisisi Value Chain

Pengembangan pada sistem IPS Bank Mandiri yang bertujuan untuk mengimplementasikan *routing* baru untuk *Value Chain* pada segmen Komersial dan SME yang bertujuan agar proses ekspansi dapat dilakukan dengan risiko yang terukur.

5. Inisiatif Penguatan Portofolio Kredit

Pengembangan sistem untuk pemrosesan kredit secara *end to end* dimulai dari proses *pipeline* hingga *monitoring collectibility* status

serta untuk memonitor portofolio untuk *Cash Loan* dan *Non Cash Loan*. Sistem tersebut memiliki kemampuan untuk memutuskan apakah suatu proses kredit dapat dilanjutkan kedalam proses selanjutnya jika memenuhi kriteria yang ditentukan, administrasi dan manajemen *pipeline* untuk segmen *Wholesale* Korporasi dan Komersial, monitoring penggunaan limit sektoral dan *monitoring account* debitur *watchlist* untuk segmen *Wholesale*.

Selain itu, dukungan TI juga dilakukan untuk membantu mengakselerasi bisnis Bank Mandiri melalui inisiatif sebagai berikut:

1. Core Banking Tuning and Data Services

Peningkatan kapabilitas *core banking* Bank Mandiri sebagai pusat pengolah transaksi perbankan dan membangun kapabilitas Bank Mandiri dalam melakukan konsolidasi data nasabah dan analisa pengolahan data dilakukan melalui inisiatif *Big Data* dan *Master Data Management*.

2. Fraud and Risk Management

Dalam rangka menyempurnakan kemampuan *early detection system* terhadap transaksi transaksi mencurigakan dan mengelola risiko bank yang lebih baik dilakukan melalui implementasi *Fraud and Risk Management System* dan *Enhancement Enterprise Risk Management*.

3. Upgrade Infrastruktur IT

Upgrade infrastruktur TI dilakukan dalam rangka mendukung ekspansi bisnis dan usaha untuk memperkuat keamanan jaringan IT dan kehandalan sistem, melalui inisiatif.

4. Enhance Middleware and Internal Support

Pengembangan *system middleware* sebagai *backbone* aplikasi serta pengembangan sistem untuk mengakomodasi kebutuhan internal bank dilakukan melalui inisiatif pengembangan solusi terkait BPJS Ketenagakerjaan dan pengembangan SAP.

5. Customer/Account Onboarding and Relationship Services Platform

Menyediakan *platform* bagi Bank untuk berinteraksi dengan nasabah dilakukan melalui inisiatif *integrated retail business process re-engineering* dan pengembangan aplikasi elektronik- Aplikasi Pembukaan Rekening (e-APR) dan elektronik-Marketing Tool Kit (e-MTK).

6. Enhancement Electronic Channel and Transaction Processing System

Pengembangan layanan *electronic channel* dengan fokus memberikan pengalaman bertransaksi *online* yang seragam dan aman pada semua *electronic channel* Bank Mandiri melalui inisiatif *Mandiri Cash Management* (MCM) dan Inisiatif *New Mobile Banking* dan *Internet Banking*.

Rencana Pengembangan Teknologi Informasi ke Depan

Pengembangan teknologi informasi Bank Mandiri ke depannya telah direncanakan dan disusun sejalan dengan *corporate plan* Perseroan, yaitu untuk memperkuat *core* bisnis Bank di segmen *wholesale* dan mengembangkan *new core* bisnis di segmen *retail*. Pengembangan tahun 2018 fokus pada beberapa *stream* sebagai berikut:

- 1) Mendukung segmen bisnis retail melalui pengembangan *channel* dan ekspansi jaringan distribusi baik berupa jaringan fisik maupun jaringan digital yang bertujuan untuk memungkinkan penyediaan layanan *omni-channel* dan *seamless experience* untuk nasabah;
- 2) Akselerasi segmen bisnis retail dalam pemasaran produk bagi nasabah melalui peningkatan dan pengembangan kapabilitas sistem yang dapat mendukung sales, marketing, dan *campaign management* dalam menawarkan produk dan layanan perbankan yang sesuai kebutuhan nasabah;
- 3) Peningkatkan kapasitas dan kehandalan infrastruktur TI untuk mengimbangi pertumbuhan dan kebutuhan bisnis melalui peremajaan infrastruktur dan pelaksanaan *optimasi core banking* untuk meningkatkan stabilitas sistem;
- 4) Mendukung operasional secara efektif dan efisien melalui pengembangan dan peningkatan *core function*, penyempurnaan sistem dan aplikasi TI pendukung serta pengelolaan layanan dan produk perbankan yang memungkinkan pengembangan produk baru dan kompleks; dan
- 5) Pengembangan TI dalam membantu pengambilan keputusan bisnis melalui pengembangan kapabilitas *big data* dan *data warehouse* untuk analisa informasi secara efektif dan efisien, pengembangan kapabilitas tier integration dan *workflow* yang memungkinkan konektivitas internal dan eksternal secara *seamless* lewat *enterprise service bus*, serta implementasi peningkatan dan pengembangan manajemen *fraud*, risiko, dan keamanan bank.



Digital Banking

Pengelolaan Digital Banking

Pengelolaan *Digital Banking* di Bank Mandiri dilakukan oleh 5 (lima) unit kerja. Masing-masing unit kerja bertanggungjawab atas segmen/produk yang berbeda, adapun pembagiannya adalah sebagai berikut:

Segmen/produk	Unit Kerja Pengelola	Fungsi dan Tanggungjawab
Wholesale	Transaction Banking Wholesale Product	Bertanggung jawab atas pencapaian target <i>revenue, volume, low cost fund</i> dan <i>market share</i> atas produk <i>transaction banking</i> dengan cara pengembangan produk <i>transaction banking</i> secara <i>end-to-end</i> sesuai siklus pengembangan produk, mulai dari pengembangan gagasan produk baru hingga peluncuran dan pemantauan kinerja masing-masing produk; menetapkan dan melaksanakan aktivitas yang berkaitan dengan analisis dan strategi <i>marketing</i> ; dan melakukan <i>process improvement</i> dan atau <i>business re-engineering</i> produk <i>transaction banking</i> secara <i>bankwide</i> agar lebih <i>marketable</i> dan <i>profitable</i> .
	Transaction Banking Wholesale Sales	Bertanggung jawab atas pencapaian target <i>revenue, volume</i> dan <i>low cost fund</i> produk <i>transaction banking</i> segmen <i>wholesale</i> dengan cara bertindak sebagai <i>partner</i> dan konsultan unit bisnis <i>Transaction Banking</i> dan inisiator untuk pengembangan bisnis <i>Transaction Banking</i> ; mengoptimalkan <i>value chain</i> bisnis nasabah atau <i>target customer</i> ; dan melakukan analisa dan kajian terhadap perkembangan kapabilitas <i>channel</i> yang tersedia untuk mendukung <i>business process</i> nasabah Unit Bisnis dan melakukan <i>improvement</i> dan atau <i>business re-engineering</i> proses pelayanan, <i>Service Level Agreement (SLA)</i> yang berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan nasabah.
Retail	Digital Banking Financial Institutions	Melakukan penghimpunan dana murah, <i>fee base income</i> , dan pengalihan transaksi ke biaya yang lebih murah melalui pengembangan strategi dan kebijakan <i>electronic banking</i> yang tepat; memastikan strategi dan kebijakan pengembangan produk <i>electronic banking</i> dapat diimplementasikan secara tepat waktu dan inovatif sejalan dengan strategi Bank Mandiri; dan melakukan <i>review performance analysis</i> atas produk/jasa yang dipasarkan, baik dari segi pencapaian target, efisiensi anggaran maupun pendapatan bersih yang dapat diberikan kepada perusahaan melalui <i>performance contract</i> .
	Transaction Banking Retail Sales	Menetapkan strategi pencapaian jumlah pengguna dan jumlah Transaksi <i>Electronic Banking</i> sehingga meningkat sesuai target; melakukan penghimpunan dana murah, <i>fee base income</i> , dan pengalihan transaksi ke biaya yang lebih murah melalui pengembangan strategi dan kebijakan <i>electronic banking</i> yang tepat; dan melakukan evaluasi secara berkesinambungan terhadap strategi pemasaran yang ditetapkan serta menetapkan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengantisipasi kondisi-kondisi yang dapat mengakibatkan penurunan pencapaian target bisnis.
	Transaction Banking SME Sales	Bertanggung jawab dalam mengelola dan memenuhi target produk Mandiri Tabungan Bisnis, Mandiri Giro dan Jasa perbankan lainnya baik Dana, Margin Dana dan <i>Fee Base</i> ; mengembangkan dan memenuhi kebutuhan pola bisnis nasabah <i>Value Chain Business, Cluster, PPOB</i> dan <i>Bank at Work</i> , baik melalui aliansi dan strategi lainnya, produk, jasa & program <i>bundling</i> yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah bisnis serta menindaklanjuti program <i>marketing</i> dan sesuai dengan <i>corporate strategy</i> dan mengoptimalkan <i>client anchor</i> dan jaringan bisnisnya khususnya nasabah <i>business banking (SME)</i> dengan peningkatan <i>product holding</i> dan <i>transaction usage</i> .

Kelima unit kerja pengelola *Digital Banking* tersebut di atas memiliki tiga fungsi utama yang mencakup:

1. Memasarkan produk dan solusi *transaction banking* kepada nasabah dan menjadi *subject matter expert* bagi *Relationship Manager*.
2. Melakukan pengembangan/desain produk terintegrasi yang fokus pada inovasi, produktifitas dan profitabilitas produk dengan eksposur risiko produk yang terjaga.
3. Mengembangkan *electronic banking channel* dan *cashless payment system* sehingga nasabah retail dapat mengakses produk dan layanan Bank dengan mudah, nyaman dan efisien.

Sinergi yang dibangun oleh unit kerja di atas menghasilkan produk dan solusi yang dibutuhkan nasabah, sehingga diharapkan loyalitas nasabah akan semakin meningkat. Saat ini, Bank Mandiri sedang mengembangkan *Enterprise Data Management* sebagai *database* nasabah yang dapat membantu Bank Mandiri dalam memberikan informasi nasabahnya secara lengkap sehingga dapat meningkatkan layanan sesuai kebutuhan nasabah. Selain itu, *Enterprise Data Management* dapat berfungsi juga sebagai sarana monitoring manajemen risiko bagi Bank Mandiri atas nasabahnya.



Produk dan Layanan *Digital Banking*

Berikut adalah layanan *e-Channel* Bank Mandiri.

Mandiri Online

Mandiri *online* merupakan layanan integrasi dari mandiri Internet dan mandiri *mobile* yang dikemas dalam tampilan baru untuk meningkatkan kenyamanan serta kemudahan bagi nasabah dalam memperoleh informasi dan melakukan aktivitas transaksi keuangan. Mandiri *Online* hadir dalam 2 (dua) bentuk layanan yang dapat dipilih oleh Nasabah, yaitu: Mandiri *Online Web* dan Mandiri *Online App*. Di tahun 2018, Bank Mandiri akan berfokus pada pengembangan fitur-fitur yang dapat memberikan kemudahan bertransaksi finansial maupun non finansial bagi nasabah, namun tetap memperhatikan aspek keamanan.

Mandiri *Online* diluncurkan pada tanggal 21 Maret 2017, dengan menawarkan beberapa kelebihan sebagai berikut.



Mandiri ATM

Mandiri ATM merupakan layanan perbankan melalui mesin ATM Mandiri, dengan menggunakan Kartu Mandiri Debit untuk mengakses rekening Mandiri Tabungan atau Mandiri Giro. Berbagai transaksi perbankan dapat dilakukan melalui mesin ATM Mandiri diantaranya adalah penarikan tunai, transfer, informasi saldo, pengisian saldo *e-money* dan transaksi pembayaran lainnya.

Di tahun 2018, ATM akan semakin memperkuat peranannya sebagai *channel* transaksi, *channel sales*, dan sekaligus *channel marketing communication*.

Berikut ini beberapa penyempurnaan dari *User Interface* dan *User Experience* di mesin ATM Mandiri.



Mandiri EDC

Electronic Data Capture (EDC) yang tersedia di *merchant* merupakan alat yang berfungsi untuk menerima transaksi Kartu secara elektronik. Saat ini Bank Mandiri telah memiliki 253.046 unit EDC. Di tahun 2017, Bank Mandiri telah melakukan berbagai inovasi terkait mesin EDC antara lain seperti 1) Integrasi dengan Aplikasi Pihak Ketiga (MOKA dan Cashlez), 2) Sebagai sarana *Payment Point Online Bank* (PPOB), 3) Sebagai sarana pembayaran uang elektronik (antara lain Transjakarta),

Di tahun 2018, Bank Mandiri akan terus menyediakan *Integrated Acquiring Solution* yang diwujudkan dengan peningkatan jumlah *merchant*, fitur-fitur *Point of Sales* (POS), dan penyediaan *physical channel* serta *Value Added Services*.

ATM dan EDC Link

Dengan adanya Keputusan Menteri BUMN Nomor : SK-23/MBU/01/2016 tanggal 25 Januari 2016, tentang Pembentukan Komite Eksekutif dan Tim Kerja Badan Usaha Milik Negara Sektor Perbankan dan Jasa Keuangan. Bank-Bank BUMN (Mandiri, BRI, BNI, dan BTN) yang

tergabung dalam Himpunan Bank Negara (Himbara) berupaya meningkatkan daya saing dan efisiensi infrastruktur dengan cara melakukan sinergi pengelolaan ATM dan EDC yang dikenal sebagai ATM dan EDC Link.



ATM Link



EDC Link



Sinergi BUMN Signing EDC Link

Saat ini sebagian ATM milik Bank-Bank BUMN sudah dikonversi menjadi ATM Link, sampai dengan akhir tahun 2017 jumlah ATM Link mencapai 30.000 ATM. Dengan adanya ATM Link, para nasabah bank Himbara dapat menikmati tarik tunai gratis dan biaya transfer antar rekening Himbara yang lebih murah yaitu dari semula sebesar Rp6.500/transaksi, menjadi Rp4.000/transaksi. Melalui EDC Link bank Himbara dapat meningkatkan *service* terhadap *merchant* kelolaan masing-masing Bank, dengan keuntungan sebagai berikut:

- *Merchant Discount Rate* (MDR) yang lebih rendah;
- Lebih efisien dalam pengelolaan, karena *merchant* cukup menggunakan 1 mesin EDC Link;
- *Merchant* lebih mudah untuk melakukan pelaporan dengan *call center* satu pintu.

Untuk mendukung rencana sinergi tersebut, Himbara bersama dengan beberapa BUMN lainnya telah melakukan penandatanganan nota kesepahaman dan perjanjian kerjasama untuk penggunaan EDC Link. BUMN tersebut antara lain PT Kereta Api Indonesia (Persero), PT Pos Indonesia (Persero), PT Kimia Farma (Persero) Tbk., PT Pegadaian (Persero) Tbk., PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., dan PT Pertamina Retail.

Uang Elektronik

Uang elektronik yang dimiliki oleh Bank Mandiri adalah sebagai berikut.

Mandiri e-Money

Mandiri *e-money* merupakan kartu prabayar multifungsi yang diterbitkan oleh Bank Mandiri sebagai pengganti uang tunai untuk transaksi pembayaran. Transaksi *e-money* merupakan salah satu

bentuk dukungan Bank Mandiri dalam mewujudkan *cashless society* yang dicanangkan oleh Bank Indonesia.

Di tahun 2017, Bank Mandiri telah merealisasikan beberapa inisiatif baik itu dari internal maupun regulator, antara lain sebagai berikut:

- Implementasi Gerbang Pembayaran Nasional (GPN);
- Implementasi *e-money* di ruas tol baru dan menambahkan mesin *top up* di gardu tol;
- Implementasi ID Card BUMN;
- Kerjasama *e-Payment* dengan mitra strategis; dan
- Kerjasama *Co-Brand*.

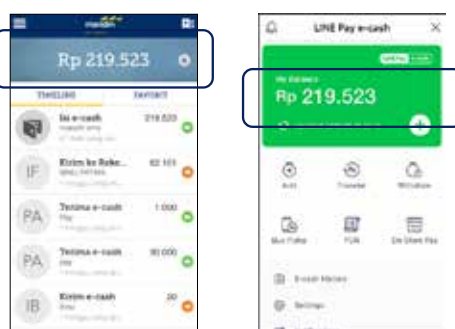
Di tahun 2018, Mandiri akan terus berperan aktif membangun ekosistem *cashless*, salah satunya adalah dengan pembuatan *Application Programming Interface* (API) *e-money*. Dengan API ini diharapkan menambah titik lokasi (baik fisik maupun virtual) untuk *top up e-money* yang dapat diakses langsung dari aplikasi pihak ketiga. Berbagai fitur transaksi dan keuntungan juga senantiasa terus ditambahkan untuk nasabah.

Mandiri e-Cash

Mandiri *e-cash* merupakan uang elektronik berbasis *server* yang menggabungkan kemudahan bertransaksi dan pengalaman *social banking*. Transaksi perbankan dapat dilakukan tanpa harus melakukan pembukaan rekening ke cabang Bank Mandiri, melainkan cukup dengan menggunakan nomor *handphone* sebagai nomor rekening. Mandiri *e-cash* telah memiliki dua *partner host to host* yaitu Grab dan Line Pay. Berikut adalah tampilan Mandiri *e-cash* dalam aplikasi Grab dan Line Pay.

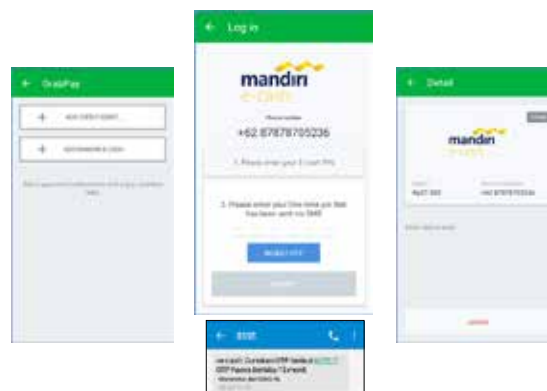
LINE Pay e-Cash

LINE Pay *e-cash* adalah bentuk kerjasama *co branding* mandiri *e-cash* dengan *wallet* aplikasi LINE Chat & Call



Mandiri e-cash di GrabPay

Mandiri *e-cash* dapat digunakan sebagai salah satu metode pembayaran di Grab dengan mendaftarkannya terlebih dahulu.



Di tahun 2018, Bank Mandiri akan terus meningkatkan kapasitas infrastruktur *e-cash*, mengembangkan pembayaran dengan *QR Code*, melakukan integrasi antara uang elektronik *e-money (chip based)* dan *e-cash (server based)* serta meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak melalui *co-branding*.

Mandiri Branchless Banking

Mandiri *Branchless Banking* merupakan layanan sistem perbankan terbatas yang dilakukan tidak melalui fisik kantor Bank Mandiri, namun dengan menggunakan sarana teknologi dan jasa pihak ketiga/Agen terutama untuk melayani *unbanked* dan *underbanked people*. Inisiatif ini dilakukan juga untuk mendukung program Pemerintah dalam rangka meningkatkan literasi keuangan.

Di tahun 2017, Bank Mandiri telah merealisasikan pengembangan EDC Bansos dan *e-Wallet* Program Pemerintah (bansos dan subsidi) dengan fitur-fitur khusus untuk mendukung *Government Assistance Distribution* (Program Keluarga Harapan (PKH), Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT), dan Kartu Tani) melalui sinergi Himbara.

Di tahun 2018, Bank Mandiri akan terus melakukan beberapa inisiatif antara lain: 1) Perluasan Agen baik individu maupun Badan Hukum melalui kerjasama dengan *strategic partner*, 2) Peningkatan aktivitas Agen dilakukan melalui kegiatan marketing nasional maupun regional, 3) Pengembangan sistem *Branchless Banking* yang salah satunya dalam bentuk penambahan fitur, dan 4) Edukasi kepada Agen dan Nasabah secara rutin dan berkelanjutan.

Pertumbuhan Digital Banking Berdasarkan User Performance

Kinerja *Digital Banking* sepanjang tahun 2017, ditinjau dari jumlah nominal (volume) transaksi per produk adalah sebagai berikut.

Tabel Volume Transaksi Per Produk

Keterangan	2017 (dalam satuan rupiah)	2016 (dalam satuan rupiah)	Pertumbuhan (%)
Mandiri ATM	1.161.807.204	975.797.635	19%
Mandiri SMS/Mobile Banking*	382.964.756	278.720.836	37%
Mandiri Internet Banking Personal**	142.237.094	151.081.572	(6%)
Mandiri Internet Banking Bisnis	598.723.282	440.932.564	36%
Mandiri EDC	104.744.272	101.743.363	3%
Mandiri Uang Elektronik***	7.342.236	4.636.395	58%

Keterangan:

* termasuk Mandiri Online Apps

** termasuk Mandiri Online Webs

*** terdiri dari Mandiri e-Cash dan Mandiri e-Money

Volume transaksi Mandiri SMS/Mobile Banking mampu tumbuh sebesar 37% seiring dengan trend penggunaan telepon selular di masyarakat Indonesia, walaupun belum dapat menggeser volume transaksi melalui Mandiri ATM. Mandiri Uang Elektronik mencatat pertumbuhan tinggi karena didukung dengan Gerakan Transaksi Non Tunai dan elektronifikasi gerbang tol.

Kinerja *Digital Banking* sepanjang tahun 2017, ditinjau dari jumlah transaksi per produk adalah sebagai berikut.

Tabel Jumlah Transaksi Per Produk

Keterangan	2017 (dalam satuan rupiah)	2016 (dalam satuan rupiah)	Pertumbuhan (%)
Mandiri ATM	1.375.808.540	1.193.244.721	15%
Mandiri SMS/Mobile Banking*	1.127.778.615	1.008.764.135	12%
Mandiri Internet Banking Personal**	562.174.236	574.659.183	(2%)
Mandiri Internet Banking Bisnis	14.030.307	11.302.777	24%
Mandiri EDC	156.809.277	134.919.180	16%
Mandiri Uang Elektronik**	628.777.556	391.780.821	60%

Keterangan:

* termasuk Mandiri Online Apps

** termasuk Mandiri Online Webs

*** terdiri dari Mandiri e-Cash dan Mandiri e-Money

Mandiri ATM masih merupakan sarana favorit untuk bertransaksi perbankan yang ditunjukkan dengan peningkatan jumlah transaksi melalui Mandiri ATM sebesar 15% di tahun 2017. Penggunaan Mandiri SMS/*Mobile Banking* mampu tumbuh sebesar 12%. Jumlah transaksi Mandiri Uang Elektronik di 2017, mengalami peningkatan paling tinggi diantara produk e-channel lainnya yaitu sebesar 60%, hal ini sejalan dengan kenaikan jumlah volume transaksi dan user register.

Kinerja *Digital Banking* sepanjang tahun 2017, ditinjau dari jumlah *user register* per produk adalah sebagai berikut.

Tabel *User Register*

Keterangan	2017 (dalam satuan orang)	2016 (dalam satuan orang)	Pertumbuhan (%)
Mandiri ATM*	16.982.191	13.844.405	23%
Mandiri SMS/ <i>Mobile Banking</i> **	7.533.248	7.330.684	3%
Mandiri Internet <i>Banking Personal</i> ***	2.291.873	2.192.189	5%
Mandiri Internet <i>Banking Bisnis</i>	300.344	251.175	20%
Mandiri Uang Elektronik****	16.133.119	13.557.936	19%

Keterangan:

* Merupakan Jumlah Kartu Debit Mandiri

** termasuk Mandiri *Online Apps*

*** termasuk Mandiri *Online Webs*

**** terdiri dari Mandiri *e-Cash* dan Mandiri *e-Money*

Dilihat dari jumlah pengguna produk *e-channel*, hampir seluruh produk mengalami peningkatan jumlah pengguna (*user*). Peningkatan jumlah user tertinggi terjadi pada Mandiri ATM yang tercatat meningkat sebesar 23%, diikuti Mandiri *Internet Banking Bisnis* yang meningkat

sebesar 20%, kemudian Mandiri Uang Elektronik yang meningkat 19%. Peningkatan jumlah user pada produk *e-channel* sejalan dengan meningkatnya jumlah Dana Pihak Ketiga yang berhasil dihimpun oleh Perseroan.

Strategi Tahun 2018

Strategi *Digital Banking* tahun 2018 diselaraskan dengan *Corporate Plan Bank Mandiri Restart 2020*, dengan melakukan penguatan *fundamental* atau *Enhance Fundamental* dengan transformasi model layanan Bank Mandiri untuk mengalihkan interaksi *customers* ke digital/*online banking*.

Bank Mandiri memainkan 3 peran dalam pelaksanaan digitalisasi perbankan :

1. Mengalihkan (*shifting*) transaksi nasabah di Cabang ke *electronic channel*. Saat ini 94% transaksi Bank Mandiri dilakukan nasabah *via e-Channel* dan diharapkan masih bisa ditingkatkan sehingga Cabang akan bertransformasi sebagai *point of sales* bukan lagi sebagai *point of transaction*.
2. Meningkatkan utilisasi uang elektronik (*e-wallet*) yaitu Mandiri *e-Money* dan Mandiri *e-Cash* untuk mendukung Gerakan Nasional

Non Tunai (GNNT). Bank Mandiri berusaha meningkatkan penggunaan Mandiri *e-Money* untuk pembayaran di jalan tol, parkir dan pembayaran di *merchant-merchant* ternama serta menerbitkan *Co-Branding e-Money* bersama mitra, antara lain Mandiri *e-Toll Card* bersama Jasa Marga dan Indomaret *Card* bersama Indomaret. Bank Mandiri juga akan meningkatkan kapasitas infrastruktur Mandiri *e-cash back-bone* dan meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak melalui *co-branding* untuk mendorong *utilisasi e-Cash*.

3. Sejalan dengan *trend* perkembangan *fin-tech*, Bank Mandiri melalui Mandiri Capital Indonesia melakukan sinergi dengan beberapa *fin-tech start up* dalam menyediakan digitalisasi proses untuk meminimalisir proses manual dan dalam hal *channelling* yaitu integrasi terhadap berbagai *partner* penyedia platform dalam memberikan kemudahan akses produk dan layanan Bank Mandiri.

Corporate Governance





“

Efektivitas penerapan GCG tercermin dari *governance outcome* yang telah diperoleh.

Bank Mandiri memiliki capaian yang sangat baik di 2017 baik untuk kinerja operasional maupun kinerja keuangan. Di samping itu, penerapan GCG di Perseroan telah dirasakan manfaatnya oleh para pemangku kepentingan yang antara lain terlihat dari tingginya kepuasan karyawan, nasabah dan pemasok selama tahun 2017.

07

Komitmen Bank Mandiri dalam penerapan good corporate governace (GCG) telah menghasilkan kinerja yang sangat memuaskan dan diakui oleh pihak eksternal. Efektivitas implementasi GCG tercermin dari governance outcome yang dicapai. Bank Mandiri telah merasakan manfaat dari implementasi GCG dengan dicapainya financial result dan non financial result yang sangat baik di 2017. Di samping itu, hasil dari implementasi GCG juga terlihat dari kepercayaan pihak eksternal kepada Perseroan. Bank Mandiri mendapatkan penghargaan sebagai The Best Bank Service Excellence selama 10 Tahun secara berturut-turut dan The Most Trusted Company selama 11 Tahun secara berturut-turut, di samping beberapa penghargaan eksternal lainnya.

Komitmen Perusahaan dalam Menerapkan Corporate Governance dan Governance Outcome

Efektivitas penerapan *corporate governance* (tata kelola) bisa dilihat dari adanya keselarasan dari ketiga aspek *governance system* yaitu *governance structure*, *governance process* dan *governance outcome*. *Governance structure* terkait dengan kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola agar proses penerapan prinsip tata kelola yang baik menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan harapan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Yang termasuk dalam struktur tata kelola adalah Direksi, Dewan Komisaris, komite-komite, dan satuan kerja Perseroan. Adapun yang termasuk infrastruktur tata kelola antara lain kebijakan dan prosedur, sistem informasi manajemen serta tugas pokok dan fungsi masing-masing struktur organisasi.

Governance process terkait dengan proses penerapan prinsip tata kelola yang baik yang didukung oleh kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola sehingga menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan harapan Pemangku kepentingan. Dengan demikian, *governance outcome* mencerminkan sejauh mana penerapan *governance process* dan dukungan yang memadai dari *governance structure*. Sebaliknya, permasalahan pada *governance structure* mengakibatkan timbulnya kelemahan pada *governance process*.



Selanjutnya, adanya kelemahan pada *governance process* berdampak pada *governance outcome*.

Komitmen Bank Mandiri dalam menerapkan *corporate governance* terlihat dari dimilikinya *governance structure* dan *governance process* yang efektif, sehingga menghasilkan *governance outcome* yang memuaskan, sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Bank Mandiri menyadari bahwa dengan tata kelola yang baik, Bank Mandiri tidak hanya mendapatkan hasil keuangan yang baik, akan tetapi juga menjadi Bank dengan reputasi yang baik di mata *stakeholders*. Keberlangsungan Bank Mandiri dengan kepercayaan *stakeholders*, akan senantiasa meningkatkan kontribusi Bank Mandiri bagi seluruh masyarakat.

Oleh karena itu, Bank Mandiri berkomitmen untuk senantiasa menempatkan tata kelola sebagai fondasi utama dalam menjalankan bisnis, serta untuk mempertahankan eksistensi Perseroan dalam menghadapi tantangan dan persaingan usaha di masa-masa mendatang, khususnya di sektor industri perbankan. Bank Mandiri senantiasa menerapkan seluruh prinsip tata kelola yaitu *Transparency*,

Accountability, *Responsibility*, *Independency* dan *Fairness* (TARIF) yang telah disepakati oleh seluruh Dewan Komisaris, Direksi dan pegawai Bank Mandiri.

Dengan menerapkan tata kelola dengan mengacu pada pedoman dan standar tata kelola perusahaan yang berlaku, baik secara nasional dan internasional, Bank Mandiri bertujuan menjadi Bank terdepan kebanggaan Indonesia dan mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan dan senantiasa memberikan kontribusi positif bagi seluruh *stakeholders*.

Seluruh anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Pegawai Bank Mandiri berkomitmen dan telah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan tidak terdapat pelanggaran yang material terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu Bank Mandiri melaksanakan prinsip tata kelola sesuai dengan ASEAN Corporate Governance Scorecard, adapun prinsip-prinsip yang belum dilaksanakan oleh Bank Mandiri telah dijelaskan (*explain*) dalam website Bank Mandiri.

Governance Framework

Komitmen Bank Mandiri dalam menerapkan *corporate governance* diwujudkan dalam *Corporate Governance Framework* sebagai berikut:



Dasar Penerapan *Corporate Governance*

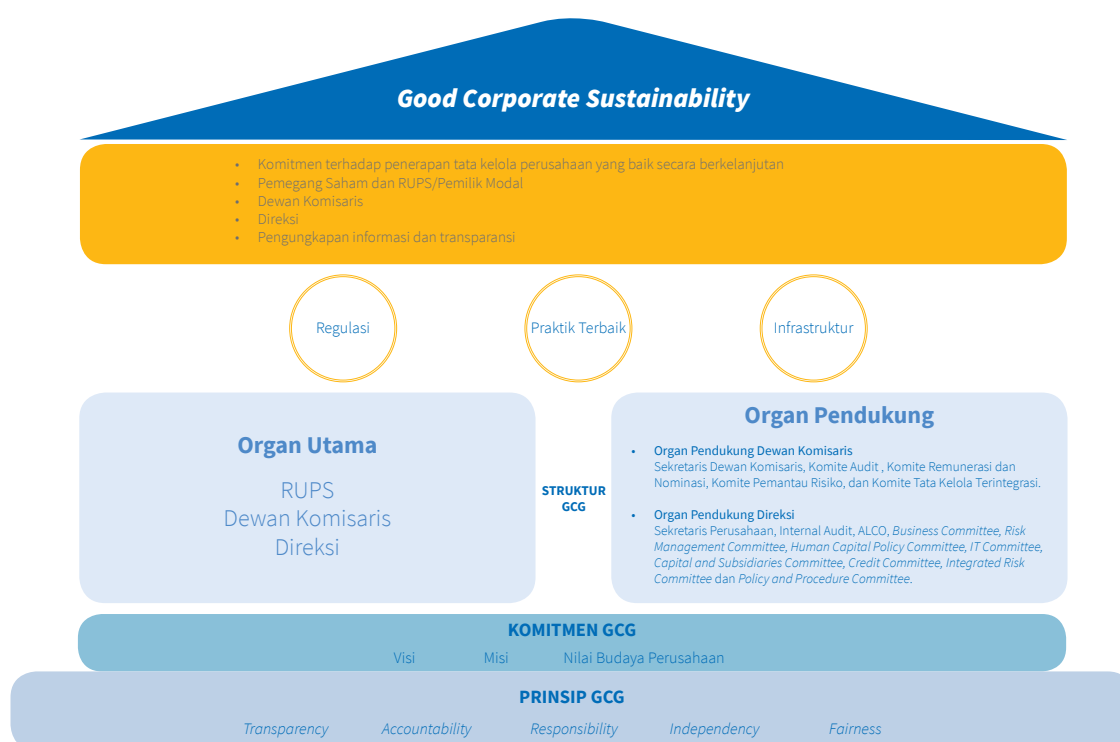
Dalam menerapkan *corporate governance*, Bank Mandiri mengacu pada berbagai regulasi yang relevan dan pedoman-pedoman implementasi GCG (*best practices*) baik yang dikembangkan oleh institusi nasional maupun internasional. Peraturan perundang-undangan yang dijadikan sebagai dasar penerapan *corporate governance* sebagai berikut:

1. Undang-undang Republik Indonesia No. 10 tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-undang No 7 tahun 1992 tentang Perbankan.
2. Undang-undang Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
3. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 tentang penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.
4. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.
5. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 32/SEOJK.04/2015 tentang Tata Kelola Perusahaan Terbuka.
6. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
7. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
8. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 8/POJK.04/2015 tentang Situs Web Emiten atau Perusahaan Publik.
9. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 31/POJK.04/2015 tentang Keterbukaan atas Informasi atau Fakta Material oleh Emiten atau Perusahaan Publik.
10. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.

Selain ketentuan yang diharuskan dari berbagai aturan perundang-undangan di atas, Perseroan juga mendasarkan pada pedoman-pedoman implementasi GCG sebagai berikut.

1. Prinsip-prinsip *Corporate Governance* yang dikembangkan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD).
2. *ASEAN Corporate Governance Scorecard*.
3. Pedoman GCG Indonesia yang dikembangkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).
4. Pedoman GCG Perbankan Indonesia yang dikembangkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).
5. *Principles for Enhancing Corporate Governance* yang diterbitkan oleh *Basel Committee on Banking Supervision*.

Internalisasi dari berbagai peraturan perundang-undangan dan pedoman di atas ke dalam kebijakan internal Perseroan merupakan komitmen dari Dewan Komisaris dan Direksi dan seluruh pegawai. Komitmen Perseroan terhadap penerapan GCG ditunjukkan dalam gambar di bawah ini.



Komitmen Bank Mandiri dalam menerapkan GCG terlihat dari visi dan nilai-nilai budaya Perseroan. Visi jangka panjang Bank Mandiri di 2020 adalah menjadi **Indonesia's best, ASEAN's prominent**, serta diwujudkan dalam misinya dan didasarkan pada nilai-nilai budaya Perseroan. Dalam mewujudkan visi dan menjalankan misinya, Perseroan senantiasa berpegang pada prinsip tata kelola yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness* (TARIF).

Penerapan 5 (lima) prinsip tata kelola di Bank Mandiri mempunyai tujuan utama untuk:

1. Meningkatkan kesungguhan manajemen dalam menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran dan kehati-hatian dalam pengelolaan Perseroan.
2. Meningkatkan kinerja Perseroan, efisiensi dan pelayanan kepada *stakeholders*.
3. Menarik minat dan kepercayaan investor.
4. Memenuhi kepentingan *shareholders* atas peningkatan *shareholder values*.
5. Melindungi Perseroan dari intervensi politik dan tuntutan hukum.

Melalui komitmen Bank Mandiri dalam menjalankan bisnis berlandaskan GCG, Bank Mandiri berharap untuk selalu memberikan kontribusi positif dan nyata antara lain meningkatkan daya saing, kinerja, serta kepercayaan *stakeholder* Perseroan. Dalam menjalankan operasional, Bank Mandiri menerapkan 5 (lima) prinsip tata kelola yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan *Fairness* (Keadilan).

Tabel Penerapan Prinsip Tata Kelola

Prinsip-prinsip Tata Kelola	Uraian
Transparansi	1. Perseroan mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan (<i>stakeholders</i>). 2. Perseroan mengungkapkan informasi yang meliputi tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha, strategi Perseroan, kondisi keuangan dan non keuangan Perseroan, susunan Direksi dan Dewan Komisaris, pemegang saham pengendali, pengelolaan risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, penerapan fungsi kepatuhan, sistem dan implementasi <i>good corporate governance</i> serta informasi dan fakta material yang dapat mempengaruhi keputusan pemodal. 3. Kebijakan Perseroan harus tertulis dan dikomunikasikan kepada <i>stakeholders</i> yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut. 4. Prinsip keterbukaan tetap memperhatikan ketentuan rahasia Perseroan, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi sesuai peraturan yang berlaku.
Akuntabilitas	1. Perseroan menetapkan sasaran usaha dan strategi untuk dapat dipertanggungjawabkan kepada <i>stakeholders</i>. 2. Perseroan menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi masing-masing organ anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh jajaran di bawahnya yang selaras dengan visi, misi, nilai-nilai Perusahaan, sasaran usaha dan strategi Perseroan. 3. Perseroan harus meyakini bahwa masing-masing anggota Dewan Komisaris dan Direksi maupun seluruh jajaran di bawahnya mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan <i>good corporate governance</i>. 4. Perseroan menetapkan <i>check and balance system</i> dalam pengelolaan Perseroan. 5. Perseroan memiliki ukuran kinerja dari semua Jajaran Perseroan berdasarkan ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan (<i>Corporate Culture Values</i>), sasaran usaha dan strategi Perseroan serta memiliki <i>rewards and punishment system</i>.
Responsibilitas	1. Perseroan berpegang pada prinsip kehati-hatian (<i>prudential banking practices</i>) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. 2. Perseroan sebagai <i>good corporate citizen</i> peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar.
Independensi	1. Perseroan menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh <i>stakeholders</i> manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta terbebas dari benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>). 2. Perseroan mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.
Kewajaran dan Keadilan	1. Perseroan memperhatikan kepentingan seluruh <i>stakeholders</i> berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (<i>equal treatment</i>). 2. Perseroan memberikan kesempatan kepada seluruh <i>stakeholders</i> untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan Perseroan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

Berdasarkan prinsip tata kelola, Perseroan mengembangkan struktur GCG yang meliputi GCG *structure* dan GCG *infrastructure* guna menjalankan mekanisme GCG sesuai peraturan perundang-undangan serta *best practices* yang ada. Dengan mendasarkan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip GCG, diharapkan akan tercipta kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

Governance Outcome

Efektivitas penerapan GCG tercermin dari *governance outcome* yang telah diperoleh. Perseroan dan para pemangku kepentingan telah mendapatkan manfaat dari penerapan GCG dengan capainya kinerja keuangan maupun operasional yang baik di tahun 2017 sebagai berikut.

- Pertumbuhan Kredit sebesar 9,99%
- Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga sebesar 6,77%
- Pertumbuhan Aset 8,28%
- Pertumbuhan Ekuitas 10,85%
- Pertumbuhan Laba Tahun Berjalan 46,37%
- Penurunan NPL turun 0,54% menjadi 3,45%

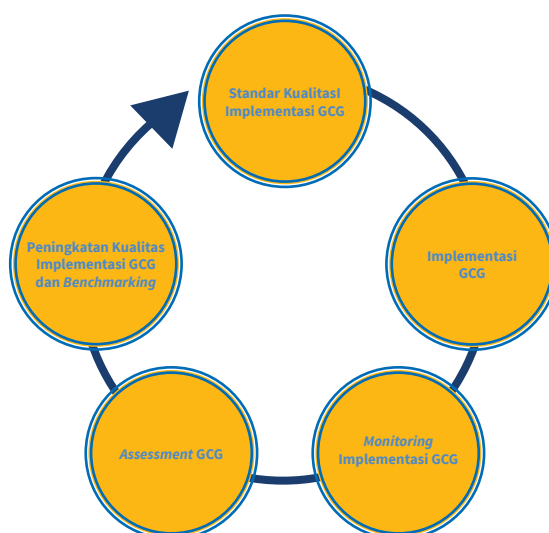
Di samping itu, efektivitas penerapan GCG juga bisa dilihat dari kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan tidak dikenakannya sanksi dalam perkara hukum yang dihadapi oleh Perseroan. Perseroan juga mendapatkan manfaat dari penerapan GCG dengan menurunnya temuan audit, dari 689 temuan di tahun 2016 menjadi 349 di tahun 2017.

Efektivitas penerapan GCG juga tercermin dari didapatkannya predikat “*The Most Trusted Company*” dalam penilaian CGPI tahun 2017. Penghargaan ini merupakan penghargaan Bank Mandiri yang ke-11 (sebelas) sejak tahun 2007 hingga tahun 2017 secara berturut-turut.

Penerapan *Good Corporate Governance* Secara Berkelanjutan

Pada prinsipnya pelaksanaan penerapan GCG di Bank Mandiri berjalan dengan baik dan dilaksanakan oleh Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh pegawai pada setiap kegiatan dengan tujuan untuk melindungi kepentingan Perseroan dan *stakeholders*. Bank Mandiri senantiasa melakukan evaluasi penerapan GCG secara berkelanjutan, sehingga penerapan GCG akan selalu mengalami peningkatan.

Mekanisme pelaksanaan implementasi GCG digambarkan dalam siklus implementasi berikut.



Penetapan Standar Kualitas Implementasi *Good Corporate Governance*

Dalam rangka mewujudkan Visi dan menjalankan Misinya, Perseroan telah menetapkan standar implementasi GCG yang dapat dijadikan sebagai acuan dasar. Acuan dasar tersebut meliputi kriteria yang akan dicapai dari berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG. Selain itu, penetapan standar implementasi juga bertujuan agar Perseroan mampu untuk senantiasa meningkatkan kualitas implementasi GCG. Standar tersebut dirumuskan berdasarkan peraturan terkait, masukan dari *stakeholders*, hasil *assessment* dan *benchmarking*.

Lingkup standar implementasi GCG Bank Mandiri mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.55/POJK.03/2016 tentang penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.

Standar penilaian pelaksanaan GCG meliputi 11 (sebelas) aspek yaitu:

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 Intern.
7. Penerapan Fungsi Audit Ekstern.

8. Penerapan Manajemen Risiko termasuk Sistem Pengendalian Intern.
9. Penyediaan Dana Kepada Pihak Terkait (*Related Party*) dan Penyediaan Dana Besar (*Large Exposure*).
10. Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Bank, Laporan pelaksanaan GCG dan Pelaporan Internal.
11. Rencana Strategis Bank.

Bank Mandiri juga menggunakan dasar Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan di tahun 2015 yang tertuang dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka sebagai standar penerapan GCG, yaitu meliputi 5 (lima) aspek yang diturunkan ke dalam 8 (delapan) prinsip dan 25 (dua puluh lima) rekomendasi. Aspek-aspek dan prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

Aspek 1.

Hubungan Perusahaan Terbuka dengan Pemegang Saham dalam Menjamin Hak-hak Pemegang Saham.

Yang meliputi prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Meningkatkan Nilai Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
2. Meningkatkan Kualitas Komunikasi Perusahaan Terbuka dengan Pemegang Saham atau Investor.

Aspek 2.

Fungsi dan Peran Dewan Komisaris

Yang meliputi prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Memperkuat Keanggotaan dan Komposisi Dewan Komisaris
2. Meningkatkan kualitas Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris.

Aspek 3.

Fungsi dan Peran Direksi

Yang meliputi prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Memperkuat Keanggotaan dan Komposisi Direksi.
2. Meningkatkan Kualitas Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Direksi.

Aspek 4.

Partisipasi Pemangku Kepentingan

Yang meliputi prinsip: Meningkatkan Aspek Tata Kelola Perusahaan melalui Partisipasi Pemangku Kepentingan.

Aspek 5.

Keterbukaan Informasi

Yang meliputi prinsip: Meningkatkan Pelaksanaan Keterbukaan Informasi

Penerapan (Implementasi) Good Corporate Governance

Perkembangan penerapan GCG telah dilakukan secara terstruktur dengan tahapan sebagai berikut:

Tabel Penerapan (Implementasi) GCG

Tahun	Program Tata Kelola Perusahaan
1998 Awal Merger	Kesadaran implementasi GCG didorong adanya krisis perbankan akibat adanya praktek " <i>bad governance</i> " yang menyeluruh di industri perbankan, hal ini menyebabkan banyak bank yang harus di-bailout dan kemudian Direksi serta Dewan Komisaris bank harus menandatangani Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia yang didalamnya mencantumkan kewajiban bank untuk menerapkan GCG.
2000 - 2001 Peletakan Dasar-Dasar Governance Commitment, Structure And Mechanisms	- Respon Bank Mandiri terhadap Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia tersebut, menerbitkan ketentuan antara lain: - Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris tentang Prinsip-prinsip GCG. - Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris tentang <i>Code of Conduct</i> yang menjadi pedoman perilaku dalam berinteraksi dengan nasabah, rekanan dan sesama pegawai. - Keputusan Direksi tentang Kebijakan Kepatuhan (<i>Compliance Policy</i>) yang mewajibkan seluruh jajaran Bank Mandiri untuk bertanggung jawab penuh secara individu di dalam melakukan kegiatan operasional Bank dibidangnya masing-masing. - Bank Mandiri telah menugaskan konsultan independen untuk melakukan <i>diagnostic review</i> atas implementasi GCG. Atas implementasi pelaksanaan GCG tersebut, Lembaga Rating Independen telah memberikan penilaian GCG untuk periode tahun 2003 dengan skor sebesar 6,2, meningkat dari penilaian tahun sebelumnya dengan skor 5,4.

Tahun	Program Tata Kelola Perusahaan
2003 <i>Initial Public Offering (IPO) Bank Mandiri</i>	Dalam rangka pelaksanaan IPO, Bank Mandiri telah melakukan penyempurnaan implementasi GCG, dengan melakukan hal-hal sebagai berikut: - Pembentukan Komite-komite di Level Dewan Komisaris, yaitu - Komite Audit - Komite Pemantau Risiko - Komite Remunerasi dan Nominasi - Komite GCG - Pembentukan Sekretaris Perusahaan (<i>Corporate Secretary</i>). - Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi perusahaan publik. - Melaksanakan keterbukaan informasi secara tepat waktu, antara lain dalam publikasi Laporan Keuangan, informasi maupun peristiwa atau fakta material. - Menyusun Laporan Tahunan yang tepat waktu, memadai, jelas dan akurat. - Memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas. - Mengikuti penilaian implementasi GCG oleh Lembaga Independen yaitu The Indonesian Institute for Corporate Governance.
2005 <i>Transformasi Budaya</i>	- Awal transformasi Bank Mandiri melalui penetapan nilai-nilai kebersamaan (<i>shared values</i>) serta perumusan perilaku utama Bank Mandiri (TIPCE) yang merupakan Budaya kerja perusahaan. - Penyusunan <i>Charter GCG</i> yang dituangkan melalui Keputusan Dewan Komisaris, yang mengatur pokok-pokok pelaksanaan GCG di Bank Mandiri <i>Rating GCG</i> dalam <i>Corporate Governance Perception Index (CGPI)</i> meraih predikat "Sangat Terpercaya" untuk pertama kalinya.
2008 - 2010 <i>Transformasi Budaya Lanjutan</i>	- Secara berkelanjutan melaksanakan penyempurnaan penerapan <i>prudent banking</i>, GCG serta <i>internal control</i> melalui pengembangan <i>website GCG</i>, <i>Compliance Risk Management System</i>, Standar prosedur Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris, <i>Risk Based Audit Tools</i> dan Sistem Informasi Manajemen Audit. - Pengambilan keputusan bisnis maupun keputusan manajemen lainnya dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip GCG serta senantiasa mempertimbangkan semua ketentuan yang berlaku. - Pelaksanaan program internalisasi budaya lanjutan antara lain melalui penyelenggaraan <i>Culture Fair</i>, <i>Culture Seminar</i>, dan <i>Recognition Program</i> berupa pemberian penghargaan kepada unit kerja dan change agent terbaik dalam implementasi program budaya.
2011 - 2013	- Bank Indonesia mengeluarkan PBI No. 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, mewajibkan Bank baik secara individual maupun konsolidasi melakukan penilaian GCG dengan pendekatan <i>Risk Based Bank Rating (RBRR)</i>. - Konsistensi penerapan GCG Bank Mandiri secara terus menerus, mendapatkan apresiasi dari berbagai lembaga nasional dan internasional yang independen dan profesional, antara lain: <i>Rating GCG</i> oleh The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) kepada 100 perusahaan publik dengan nilai kapitalisasi pasar terbesar yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, Bank Mandiri meraih predikat <i>Best Financial</i>. <i>Rating GCG</i> oleh <i>Corporate Governance Asia (CGA)</i> yang berkedudukan di Hongkong, sejak tahun 2009 Bank Mandiri selalu meraih posisi sebagai perusahaan terbaik dalam implementasi GCG. - Menerapkan pengendalian Gratifikasi melalui implementasi pelaporan <i>Gift Disclosure</i> tanggal 2 Juli 2013 sebagai upaya dalam pencegahan penerimaan gratifikasi yang sejalan dengan himbauan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). - Berpartisipasi untuk terus menciptakan budaya anti korupsi antara lain dengan mengikuti acara kegiatan Pekan Anti Korupsi 2013 yang diselenggarakan KPK.
2014	<i>Rating GCG</i> oleh The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) dalam ajang ASEAN CG Scorecard, Bank Mandiri meraih kategori "I". <i>Rating GCG</i> oleh Corporate Governance Asia (CGA) yang berkedudukan di Hongkong, Bank Mandiri meraih predikat <i>The Best of Asia</i> sebagai <i>Icon on Corporate Governance</i>. <i>Good Corporate Citizen (GCC)</i> sejalan dengan <i>corporate plan</i> Bank Mandiri 2015 – 2020 yang salah satunya adalah <i>social economic impact</i>, salah satu komponen yaitu <i>role model corporate citizen</i>. Bank Mandiri telah melakukan <i>diagnostic review</i> terhadap penerapan GCC di Perseroan. - Menyempurnakan ketentuan larangan gratifikasi yang diatur dalam Petunjuk Teknis Operasional (PTO) <i>Gift Disclosure Statement</i> sesuai dengan himbauan KPK.
2015	- Melakukan transformasi tahap 3. <i>Rating GCG</i> oleh The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) dalam ajang ASEAN CG Scorecard 2016, Bank Mandiri meraih kategori "<i>The Best Financial Sector</i>". <i>Rating GCG</i> oleh <i>Corporate Governance Asia (CGA)</i>, Bank Mandiri meraih predikat <i>The Best of Asia</i> sebagai <i>Icon on Corporate Governance</i>. - Penerapan Tata Kelola Terintegrasi - Menerapkan tata kelola terintegrasi dan satuan kerja terintegrasi pada Mandiri Group sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Tata Kelola Terintegrasi. - Membentuk Satuan Kerja Kepatuhan, Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dan Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi, serta Komite Tata Kelola Terintegrasi. - Menyusun Pedoman Tata Kelola Terintegrasi. - Penyempurnaan Petunjuk Teknis Operasional (PTO) <i>Gift Disclosure Statement</i> menjadi PTO Pengendalian Gratifikasi yang berlaku per tanggal 3 Juli 2015 dan <i>launching</i> Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) pada 9 Juli 2015. UPG Bank Mandiri mendapatkan penghargaan BUMN dengan Unit Pengendali Gratifikasi Terbaik Tahun 2015 dari Komisi Pemberantasan Korupsi.
2016	<i>Rating GCG</i> oleh The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) dalam ajang ASEAN CG Scorecard 2016, Bank Mandiri meraih kategori "<i>The Best Overall</i>". - Mengikuti Forum Unit Pengendali Gratifikasi Nasional yang diselenggarakan pada tanggal 31 Oktober sampai dengan 3 November 2016 di Bogor, Jawa Barat. - Mengikuti Festival Hari Anti Korupsi International Tahun 2016 yang diselenggarakan pada tanggal 8-10 Desember 2016 di Pekanbaru Riau, Bank Mandiri terpilih sebagai BUMN dengan Sistem Pengendalian Gratifikasi Terbaik.

Tahun	Program Tata Kelola Perusahaan
2017	• <i>Corporate Governance Perception Index</i> (CGPI) adalah program riset dan pemeringkatan penerapan GCG yang dilakukan oleh lembaga independen yaitu <i>The Indonesian Institute for Corporate Governance</i> (IICG). Bank Mandiri telah mengikuti penilaian CGPI selama 14 (empat belas) tahun berturut-turut sejak tahun 2003. Di tahun 2017 Bank Mandiri kembali meraih predikat "Sangat Terpercaya" sebanyak 11 kali berturut-turut. • <i>Rating</i> GCG oleh <i>The Indonesian Institute for Corporate Directorship</i> (IICD) dalam ajang <i>ASEAN CG Scorecard</i> 2016, Bank Mandiri meraih kategori "The Best Overall". • Mengikuti Festival Hari Anti Korupsi International Tahun 2017 yang diselenggarakan pada tanggal 11-12 Desember 2017 di Hotel Bidakara, Jakarta. Bank Mandiri terpilih sebagai BUMN dengan Sistem Pengendalian Gratifikasi Terbaik.

Untuk memastikan pelaksanaan tata kelola menjadi fondasi seluruh insan Mandiri dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Bank Mandiri melakukan berbagai upaya spesifik di tahun 2017 antara lain sebagai berikut:

1. *E-learning* GCG

Bank Mandiri mengembangkan *e-learning* GCG untuk meningkatkan pemahaman GCG seluruh pegawai Bank Mandiri. *E-learning* tersebut di assign kepada seluruh pegawai Bank Mandiri dimana pada akhir modul akan terdapat *post test* yang dapat menguji pemahaman pegawai terhadap GCG.

2. *E-learning* Pengendalian Gratifikasi

Bank Mandiri mengembangkan *e-learning* pengendalian gratifikasi untuk menanamkan nilai integritas kepada seluruh pegawai Bank Mandiri, serta meningkatkan pemahaman pegawai terhadap larangan gratifikasi. *E-learning* tersebut di assign kepada seluruh pegawai Bank Mandiri yang pada akhir modul akan terdapat *post test* yang dapat menguji pemahaman pegawai terhadap pengendalian gratifikasi GCG.

3. Revitalisasi *Whistleblowing System*

Bank Mandiri melakukan revitalisasi *whistleblowing system* agar menjadi lebih dekat dengan seluruh pegawai dan pegawai tidak lagi ragu dalam menggunakan media *whistleblowing system*.

4. Modul GCG dan Pengendalian Gratifikasi yang wajib bagi *training Officer Development Program* (ODP) dan *Senior Development Program* (SDP)

Calon pegawai pimpinan di Bank Mandiri mendapatkan modul GCG dalam kelasnya, karena diharapkan suatu saat para pegawai dapat menjadikan GCG sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya.

5. *Redesign Corporate Website* Bank Mandiri

Tahun 2017, Bank Mandiri melakukan *redesign corporate website* Bank Mandiri dengan tujuan membuat *website* Bank Mandiri lebih mudah digunakan oleh seluruh *stakeholder* serta meningkatkan transparansi informasi Bank Mandiri.

Pelaksanaan Penerapan Aspek dan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Terbuka Sesuai Ketentuan Otoritas Jasa Keuangan

Berdasarkan Peraturan OJK Nomor 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka dan Surat Edaran OJK No. 32/SE.OJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka, pedoman Tata Kelola mencakup 5 aspek, 8 prinsip dan 25 rekomendasi penerapan aspek dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Rekomendasi penerapan aspek dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam Pedoman Tata Kelola adalah standar penerapan aspek dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang harus diterapkan Perseroan untuk mengimplementasikan prinsip tata kelola. Adapun uraian penerapannya, dapat disampaikan, sebagai berikut.

Tabel Pelaksanaan Penerapan Aspek dan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Terbuka Sesuai Ketentuan OJK

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
Aspek 1: Hubungan Perusahaan Terbuka dengan Pemegang Saham dalam Menjamin Hak-Hak Pemegang Saham;			
Prinsip 1 Meningkatkan Nilai Penyelenggaraan RUPS	1. Perusahaan Terbuka memiliki cara atau prosedur teknis pengumpulan suara (<i>voting</i>) baik secara terbuka maupun tertutup yang mengedepankan independensi, dan kepentingan pemegang saham.	- Setiap saham dengan hak suara yang dikeluarkan mempunyai satu hak suara (<i>one share one vote</i>). Pemegang saham dapat menggunakan hak suaranya pada saat pengambilan keputusan, terutama dalam pengambilan keputusan dengan cara pengumpulan suara (<i>voting</i>). Namun demikian, mekanisme pengambilan keputusan dengan cara pengumpulan suara (<i>voting</i>) baik secara terbuka maupun tertutup belum diatur secara rinci. - Perusahaan Terbuka direkomendasikan mempunyai prosedur pengambilan suara dalam pengambilan keputusan atas suatu mata acara RUPS. Adapun prosedur pengambilan suara (<i>voting</i>) tersebut harus menjaga independensi ataupun kebebasan pemegang saham. Sebagai contoh, dalam pengumpulan suara (<i>voting</i>) secara terbuka dilakukan dengan cara mengangkat tangan sesuai dengan instruksi pilihan yang ditawarkan oleh pimpinan RUPS. Sedangkan, dalam pengumpulan suara (<i>voting</i>) secara tertutup dilakukan pada keputusan yang membutuhkan kerahasiaan ataupun atas permintaan pemegang saham, dengan cara menggunakan kartu suara ataupun dengan penggunaan <i>electronic voting</i>.	Dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan maupun RUPS Luar Biasa, Bank Mandiri telah melaksanakan proses pemungutan suara, baik secara terbuka maupun tertutup yang tertuang dalam Tata Tertib RUPS. Pada RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa Tahun Buku 2016 yang masing-masing telah diselenggarakan pada tanggal 14 Maret 2017 dan 21 Agustus 2017, mekanisme pemungutan suara secara terbuka dilakukan dengan cara mengangkat tangan yang kemudian menyerahkan kartu suara bagi yang tidak setuju. Sedangkan mekanisme pemungutan suara secara tertutup dilakukan dengan petugas menghampiri seluruh pemegang saham yang kemudian pemegang saham memasukkan kartu suara ke kotak yang disediakan petugas. Prosedur pengambilan suara dalam RUPS telah diatur dalam ketentuan Anggaran Dasar Perseroan serta Tata Tertib RUPS yang dipublikasikan dalam <i>website</i> Perseroan pada saat pemanggilan RUPS. Keterangan: Comply
	2. Seluruh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perusahaan Terbuka hadir dalam RUPS Tahunan.	Kehadiran seluruh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perusahaan Terbuka bertujuan agar setiap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris dapat memperhatikan, menjelaskan dan menjawab secara langsung permasalahan yang terjadi atau pertanyaan yang diajukan oleh pemegang saham terkait mata acara dalam RUPS.	Dalam RUPS Tahunan Tahun Buku 2016 pada tanggal 14 Maret 2017 lalu, seluruh anggota Direksi Bank Mandiri hadir dalam RUPS Tahunan. Namun terdapat 2 (dua) anggota Dewan Komisaris yang tidak hadir, yaitu Bpk. Askolani dan Bpk. Ardan Adiperdana selaku Komisaris. Bpk. Askolani berhalangan hadir dalam RUPS Tahunan dikarenakan pada waktu yang bersamaan, yang bersangkutan melaksanakan tugas menghadiri Sidang Dewan Gubernur OPEC Fund for International Development (OFID) ke - 158 di Wina, Austria sesuai dengan Surat Tugas Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor ST-99/MK.02/2017 tanggal 21 Februari 2017. Permohonan izin ketidakhadiran tersebut telah disampaikan kepada seluruh anggota Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri melalui Surat tanggal 07 Maret 2017 perihal Ketidakhadiran dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahun 2017 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Selanjutnya, Bpk. Ardan Adiperdana berhalangan hadir dalam RUPS Tahunan dikarenakan pada waktu yang bersamaan yang bersangkutan menghadiri Rapat Terbatas yang dipimpin langsung oleh Presiden Republik Indonesia sesuai dengan Surat dari Sekretariat Kabinet Republik Indonesia No. Und.42/Seskab/DKK/03/2017 tanggal 10 Maret 2017 perihal Undangan Rapat Terbatas, No. Und.43/Seskab/DKK/03/2017 tanggal 10 Maret 2017 perihal Undangan Rapat Terbatas dan No. Und.44/Seskab/DKK/03/2017 tanggal 10 Maret 2017 perihal Undangan Rapat Terbatas. Permohonan izin ketidakhadiran tersebut telah disampaikan kepada seluruh anggota Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri melalui Surat tanggal 13 Maret 2017 perihal Ketidakhadiran dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahun 2017 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sedangkan untuk RUPS Luar Biasa Tahun Buku 2016 pada tanggal 21 Agustus 2017 lalu, seluruh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri hadir dalam RUPS Luar Biasa. Keterangan: Comply

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
	3. Ringkasan risalah RUPS tersedia dalam Situs Web Perusahaan Terbuka paling sedikit selama 1 (satu) tahun.	Perusahaan Terbuka wajib membuat ringkasan risalah RUPS dalam bahasa Indonesia dan bahasa asing (minimal dalam bahasa Inggris), serta diumumkan 2 (dua) hari kerja setelah RUPS diselenggarakan kepada masyarakat, yang salah satunya melalui Situs Web Perusahaan Terbuka. Ketersediaan ringkasan risalah RUPS pada Situs Web Perusahaan Terbuka memberikan kesempatan bagi pemegang saham yang tidak hadir untuk mendapatkan informasi penting dalam penyelenggaraan RUPS secara mudah dan cepat. Oleh karena itu, ketentuan tentang jangka waktu minimal ketersediaan ringkasan risalah RUPS di Situs Web dimaksudkan untuk menyediakan kecukupan waktu bagi pemegang saham untuk memperoleh informasi tersebut.	Bank Mandiri telah membuat Ringkasan Risalah RUPS dalam Bahasa Indonesia dan Inggris, serta telah diumumkan 2 (dua) hari kerja setelah pelaksanaan RUPS yang salah satunya melalui situs <i>website</i> Perusahaan. Dalam <i>website</i> Perseroan telah disajikan ringkasan risalah RUPS selama kurun waktu 7 (tujuh) tahun terakhir. Secara rinci hal tersebut terdapat dalam ketentuan Standar Pedoman <i>Corporate Secretary</i> (SPCS) Bab III.A.2.b.1) Kegiatan Setelah RUPS. a) Ringkasan Risalah RUPS tersebut wajib diumumkan kepada masyarakat paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah RUPS diselenggarakan paling kurang melalui: (1) 1 (satu) surat kabar harian berbahasa Indonesia berperedaran nasional; (2) Situs <i>web</i> Bursa Efek; dan (3) Situs <i>web</i> Perusahaan Terbuka dalam bahasa Indonesia dan bahasa asing dengan ketentuan bahasa asing yang digunakan paling kurang bahasa Inggris. Ringkasan Risalah RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa Bank Mandiri telah dimuat dalam harian Bisnis Indonesia dan The Jakarta Post, masing-masing dimuat pada tanggal 16 Maret 2017 dan tanggal 23 Agustus 2017. Pengumuman melalui Situs <i>web</i> Bursa Efek dan Situs <i>website</i> Bank Mandiri juga dilakukan pada hari yang sama, yaitu tanggal 16 Maret 2017 dan tanggal 23 Agustus 2017. Selain itu, Bank Mandiri juga telah mengumumkan <i>Highlight</i> RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa masing-masing pada tanggal 15 Maret 2017 dan 22 Agustus 2017 pada situs <i>website</i> Bank Mandiri. Keterangan: Comply
Prinsip 2 Meningkatkan Kualitas Komunikasi Perusahaan Terbuka dengan Pemegang Saham atau Investor.	4. Perusahaan Terbuka memiliki suatu kebijakan komunikasi dengan pemegang saham atau investor.	- Adanya komunikasi antara Perusahaan Terbuka dengan pemegang saham atau investor dimaksudkan agar para pemegang saham atau investor mendapatkan pemahaman lebih jelas atas informasi yang telah dipublikasikan kepada masyarakat, seperti laporan berkala, keterbukaan informasi, kondisi atau prospek bisnis dan kinerja, serta Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Disamping itu, pemegang saham atau investor juga dapat menyampaikan masukan dan opini kepada manajemen Perusahaan Terbuka. - Kebijakan komunikasi dengan para pemegang saham atau investor menunjukkan komitmen Perusahaan Terbuka dalam melaksanakan komunikasi dengan para pemegang saham atau investor. Dalam kebijakan tersebut dapat mencakup strategi, program, dan waktu pelaksanaan komunikasi, serta panduan yang mendukung pemegang saham atau investor untuk berpartisipasi dalam komunikasi tersebut.	Bank Mandiri telah memiliki kebijakan komunikasi dengan pemegang saham atau investor sebagaimana diatur dalam Standar Pedoman <i>Corporate Secretary</i> (SPCS) Bab III.A.I. Keterbukaan Informasi. Selain hal tersebut, Bank Mandiri memiliki agenda <i>Public Expose</i> yang dilaksanakan setiap 3 (tiga) bulan sekali yang selain bertujuan untuk menyampaikan informasi kepada publik dan investor seperti laporan berkala, keterbukaan informasi, kondisi atau prospek bisnis dan kinerja, serta Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Bank Mandiri juga telah membentuk suatu unit kerja khusus yang mengelola hubungan dengan investor, khususnya investor publik yang mempunyai fungsi antara lain sebagai pusat informasi atas kinerja Perseroan kepada investor serta menjaga hubungan baik dengan investor. Keterbukaan Informasi kepada pemangku kepentingan telah disusun dengan merujuk kepada ketentuan Pasar Modal dan Bursa serta peraturan perundangan lain yang terkait, yang secara ringkas dapat dikelompokkan menjadi: - Pelaporan baik berkala maupun insidental kepada lembaga terkait (Otoritas Jasa Keuangan, Bank Indonesia, Lembaga Penjamin Simpanan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Bursa Efek) dan pelaporan melalui situs <i>website</i>. - Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Dilaksanakan sesuai ketentuan perundangan dan Anggaran Dasar Bank Mandiri yang terdiri dari RUPS tahunan dan RUPS lainnya (RUPS Luar Biasa) Menyelenggarakan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan aksi korporasi dan/atau keterbukaan informasi yang meliputi <i>Public Expose</i> (triwulanan) dan <i>Analyst Meeting</i>. Keterangan: Comply

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
	5. Perusahaan Terbuka mengungkapkan kebijakan komunikasi Perusahaan Terbuka dengan pemegang saham atau investor dalam Situs Web.	Pengungkapan kebijakan komunikasi merupakan bentuk transparansi atas komitmen Perusahaan Terbuka dalam memberikan kesetaraan kepada semua pemegang saham atau investor atas pelaksanaan komunikasi. Pengungkapan informasi tersebut juga bertujuan untuk meningkatkan partisipasi dan peran pemegang saham atau investor dalam pelaksanaan program komunikasi Perusahaan Terbuka.	Perseroan telah memiliki kebijakan komunikasi Perusahaan Terbuka dengan pemegang saham atau Emiten yang dituangkan dalam Standar Kebijakan <i>Corporate Secretary</i> dan telah diunggah dalam <i>website</i> Perseroan. Keterangan: Comply
Aspek 2: Fungsi dan Peran Dewan Komisaris			
Prinsip 3 Memperkuat Keanggotaan dan Komposisi Dewan Komisaris	6. Penentuan jumlah anggota Dewan Komisaris mempertimbangkan kondisi Perusahaan Terbuka.	Jumlah anggota Dewan Komisaris dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dari Dewan Komisaris. Penentuan jumlah anggota Dewan Komisaris Perusahaan Terbuka wajib mengacu kepada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang paling kurang terdiri dari 2 (dua) orang berdasarkan ketentuan peraturan OJK tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik. Selain itu, perlu juga mempertimbangkan kondisi Perusahaan Terbuka yang antara lain yang meliputi karakteristik, kapasitas, dan ukuran, serta pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan bisnis yang berbeda diantara Perusahaan Terbuka. Namun demikian, jumlah anggota Dewan Komisaris yang terlalu besar berpotensi mengganggu efektivitas pelaksanaan fungsi Dewan Komisaris.	Bank Mandiri telah memenuhi ketentuan sebagaimana dalam Pasal 20 POJK No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik, yaitu jumlah anggota Dewan Komisaris lebih dari 2 (dua) orang. Jumlah anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri berjumlah 8 (delapan) orang yang terdiri dari 4 (empat) orang Komisaris Independen dan 4 (empat) orang Komisaris non Independen. Keterangan: Comply
	7. Penentuan komposisi anggota Dewan Komisaris memperhatikan keberagaman keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan.	Komposisi Dewan Komisaris merupakan kombinasi karakteristik baik dari segi organ Dewan Komisaris maupun anggota Dewan Komisaris secara individu, sesuai dengan kebutuhan Perusahaan Terbuka. Karakteristik tersebut dapat tercermin dalam penentuan keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Komisaris Perusahaan Terbuka. Komposisi yang telah memperhatikan kebutuhan Perusahaan Terbuka merupakan suatu hal yang positif, khususnya terkait pengambilan keputusan dalam rangka pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang lebih luas.	Berdasarkan kebijakan Pemegang Saham, penetapan komposisi Dewan Komisaris telah dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan dan kompleksitas usaha Bank Mandiri yaitu dengan memperhatikan unsur keberagaman keahlian, latar belakang pendidikan, dan pengalaman serta tidak membedakan <i>gender</i> . Hal ini diperlukan untuk efektivitas tugas pengawasan Dewan Komisaris, untuk itu Bank Mandiri terus menjaga bauran keahlian dan pengalaman anggota Dewan Komisaris. Keterangan: Comply
Prinsip 4 Meningkatkan Kualitas Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris.	8. Dewan Komisaris mempunyai kebijakan penilaian sendiri (<i>Self Assessment</i>) untuk menilai kinerja Dewan Komisaris.	- Kebijakan penilaian sendiri (<i>Self Assessment</i>) Dewan Komisaris merupakan suatu pedoman yang digunakan sebagai bentuk akuntabilitas atas penilaian kinerja Dewan Komisaris secara kolegal. <i>Self Assessment</i> atau penilaian sendiri dimaksud dilakukan oleh masing-masing anggota untuk menilai pelaksanaan kinerja Dewan Komisaris secara kolegal, dan bukan menilai kinerja individual masing-masing anggota Dewan Komisaris. Dengan adanya <i>Self Assessment</i> ini diharapkan masing-masing anggota Dewan Komisaris dapat berkontribusi untuk memperbaiki kinerja Dewan Komisaris secara berkesinambungan. - Dalam kebijakan tersebut dapat mencakup kegiatan penilaian yang dilakukan beserta maksud dan tujuannya, waktu pelaksanaannya secara berkala, dan tolok ukur atau kriteria penilaian yang digunakan sesuai dengan dengan rekomendasi yang diberikan oleh fungsi nominasi dan remunerasi Perusahaan Terbuka, dimana adanya fungsi tersebut telah diwajibkan dalam Peraturan OJK tentang Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten atau Perusahaan Publik.	Dewan Komisaris telah memiliki kebijakan penilaian sendiri (<i>self assessment</i>) yang diatur dalam Tata Tertib Dewan Komisaris. Penilaian Kinerja Dewan Komisaris dilakukan oleh masing-masing anggota Dewan Komisaris melalui mekanisme <i>Self Assessment</i> berdasarkan kriteria-kriteria penilaian yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris yang mencakup aspek struktur, pengarahannya dan pengawasan. Keterangan: Comply

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
	9. Kebijakan penilaian sendiri (<i>Self Assessment</i>) untuk menilai kinerja Dewan Komisaris, diungkapkan melalui Laporan Tahunan Perusahaan Terbuka.	Pengungkapan kebijakan <i>Self Assessment</i> atas kinerja Dewan Komisaris dilakukan tidak hanya untuk memenuhi aspek transparansi sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya, namun juga, untuk memberikan keyakinan khususnya kepada para pemegang saham atau investor atas upaya-upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja Dewan Komisaris. Dengan adanya pengungkapan tersebut pemegang saham atau investor mengetahui mekanisme <i>check and balance</i> terhadap kinerja Dewan Komisaris.	Kebijakan penilaian sendiri (<i>self assessment</i>) untuk menilai kinerja Dewan Komisaris, diungkapkan dalam Laporan Tahunan pada bagian Penilaian Kinerja Dewan Komisaris. Keterangan: Comply
	10. Dewan Komisaris mempunyai kebijakan terkait pengunduran diri anggota Dewan Komisaris apabila terlibat dalam kejahatan keuangan.	- Kebijakan pengunduran diri anggota Dewan Komisaris yang terlibat dalam kejahatan keuangan merupakan kebijakan yang dapat meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap Perusahaan Terbuka, sehingga integritas perusahaan akan tetap terjaga. Kebijakan ini diperlukan untuk membantu kelancaran proses hukum dan agar proses hukum tersebut tidak mengganggu jalannya kegiatan usaha. Selain itu, dari sisi moralitas, kebijakan ini membangun budaya beretika di lingkungan Perusahaan Terbuka. Kebijakan tersebut dapat tercakup dalam Pedoman ataupun Kode Etik yang berlaku bagi Dewan Komisaris. - Selanjutnya, yang dimaksud dengan terlibat dalam kejahatan keuangan merupakan adanya status terpidana terhadap anggota Dewan Komisaris dari pihak yang berwenang. Kejahatan keuangan dimaksud seperti manipulasi dan berbagai bentuk penggelapan dalam kegiatan jasa keuangan serta Tindakan Pidana Pencucian Uang sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.	Perseroan memiliki kebijakan terkait pengunduran diri anggota Dewan Komisaris apabila terlibat dalam kejahatan keuangan sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar Bank Mandiri. Mengacu Anggaran Dasar Bank Mandiri Pasal 14 ayat (26) huruf f, masa jabatan anggota Dewan Komisaris berakhir apabila tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Dewan Komisaris berdasarkan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan lainnya. Dalam hal anggota Dewan Komisaris melakukan pengunduran diri termasuk apabila terlibat dalam kejahatan keuangan, maka anggota Dewan Komisaris yang bersangkutan wajib memberitahukan secara tertulis mengenai maksudnya tersebut kepada Perseroan dan Perseroan wajib menyelenggarakan RUPS untuk memutuskan permohonan pengunduran diri anggota Dewan Komisaris dalam jangka waktu paling lambat 90 (sembilan puluh) hari setelah diterimanya surat pengunduran diri. Keterangan: Comply
	11. Dewan Komisaris atau Komite yang menjalankan fungsi Nominasi dan Remunerasi menyusun kebijakan suksesi dalam proses Nominasi anggota Direksi.	Berdasarkan ketentuan Peraturan OJK tentang Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten atau Perusahaan Publik, komite yang menjalankan fungsi nominasi mempunyai tugas untuk menyusun kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses Nominasi calon anggota Direksi. Salah satu kebijakan yang dapat mendukung proses Nominasi sebagaimana dimaksud adalah kebijakan suksesi anggota Direksi. Kebijakan mengenai suksesi bertujuan untuk menjaga kesinambungan proses regenerasi atau kaderisasi kepemimpinan di perusahaan dalam rangka mempertahankan keberlanjutan bisnis dan tujuan jangka panjang perusahaan.	Bank Mandiri telah memiliki Komite Remunerasi dan Nominasi yang membantu Dewan Komisaris untuk dapat mengajukan saran-saran kepada pemegang saham seri A Dwiwarna dalam hal, antara lain: - Menyusun, melaksanakan dan menganalisa kriteria dan prosedur nominasi bagi calon Dewan Komisaris dan Direksi. - Mengidentifikasi calon-calon Direksi baik dari dalam maupun dari luar dan calon Dewan Komisaris yang memenuhi syarat untuk diajukan/diangkat menjadi Direktur atau Dewan Komisaris. Dalam rangka mempersiapkan regenerasi kepemimpinan di masa yang akan datang, Bank Mandiri merancang Program <i>Talent and Succession Management</i>, sebuah kebijakan suksesi Direksi yang telah diselaraskan dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-03/MBU/2015 tentang persyaratan, tata cara pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi BUMN. Selain itu, sebagai Perusahaan Terbuka, Kebijakan Perseroan juga mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik. Pengangkatan dan pemberhentian Direksi Perseroan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip profesionalisme dan GCG. Keterangan: Comply

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
Aspek 3: Fungsi dan Peran Direksi			
Prinsip 5 Memperkuat Keanggotaan dan Komposisi Direksi.	12. Penentuan jumlah anggota Direksi mempertimbangkan kondisi Perusahaan Terbuka serta efektifitas dalam pengambilan keputusan.	Sebagai organ perusahaan yang berwenang dalam pengelolaan perusahaan, penentuan jumlah Direksi sangat mempengaruhi jalannya kinerja Perusahaan Terbuka. Dengan demikian, penentuan jumlah anggota Direksi harus dilakukan melalui pertimbangan yang matang dan wajib mengacu pada ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, dimana berdasarkan Peraturan OJK tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik paling sedikit terdiri dari 2 (dua) orang. Disamping itu, dalam penentuan jumlah Direksi harus didasarkan pada kebutuhan untuk mencapai maksud dan tujuan Perusahaan Terbuka dan disesuaikan dengan kondisi Perusahaan Terbuka, meliputi karakteristik, kapasitas dan ukuran Perusahaan Terbuka serta bagaimana tercapainya efektivitas pengambilan keputusan Direksi.	Penentuan jumlah Direksi sebagaimana mengacu kepada ketentuan Peraturan perundang-undangan yang berlaku, dimana berdasarkan POJK 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik menyatakan bahwa Direksi Emiten atau Perusahaan Publik paling kurang terdiri dari 2 (dua) orang anggota Direksi. Jumlah Direksi Bank Mandiri yaitu 10 (sepuluh) orang dan dalam penentuannya telah didasarkan pada kebutuhan untuk mencapai maksud dan tujuan Perseroan serta disesuaikan dengan kondisi Perusahaan dengan menyesuaikan kebutuhan dan kompleksitas Bank Mandiri. Keterangan: Comply
	13. Penentuan komposisi anggota Direksi memperhatikan, keberagaman keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan.	Seperti halnya Dewan Komisaris, keberagaman komposisi anggota Direksi merupakan kombinasi karakteristik yang diinginkan baik dari segi organ Direksi maupun anggota Direksi secara individu, sesuai dengan kebutuhan Perusahaan Terbuka. Kombinasi tersebut ditentukan dengan cara memperhatikan keahlian, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai pada pembagian tugas dan fungsi jabatan Direksi dalam mencapai tujuan Perusahaan Terbuka. Dengan demikian, pertimbangan kombinasi karakteristik dimaksud akan berdampak dalam ketepatan proses pencalonan dan penunjukan individual anggota Direksi ataupun Direksi secara kolektif.	Keberagaman komposisi Direksi diharapkan dapat memberikan alternatif penyelesaian terhadap suatu masalah yang semakin kompleks dihadapi bank dibandingkan dengan anggota direksi yang bersifat homogen, sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi keputusan terbaik. Berdasarkan kebijakan Pemegang Saham, penetapan komposisi Direksi telah dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan dan kompleksitas usaha Bank Mandiri. Keterangan: Comply

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
	14. Anggota Direksi yang membawahi bidang akuntansi atau keuangan memiliki keahlian dan/atau pengetahuan di bidang akuntansi.	- Laporan Keuangan merupakan laporan pertanggungjawaban manajemen atas pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan Terbuka, yang wajib disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku umum di Indonesia dan juga peraturan OJK terkait, antara lain peraturan perundang-undangan di sektor Pasar Modal yang mengatur mengenai penyajian dan pengungkapan Laporan Keuangan Perusahaan Terbuka. Berdasarkan peraturan perundang-undangan di sektor Pasar Modal yang mengatur mengenai tanggung jawab Direksi atas Laporan Keuangan, Direksi secara tanggung renteng bertanggung jawab atas Laporan Keuangan, yang ditandatangani Direktur Utama dan anggota Direksi yang membawahi bidang akuntansi atau keuangan. - Dengan demikian, pengungkapan dan penyusunan informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan akan sangat tergantung pada keahlian, dan/atau pengetahuan Direksi, khususnya anggota Direksi yang membawahi bidang akuntansi atau keuangan. Adanya kualifikasi keahlian dan/atau pengetahuan di bidang akuntansi yang setidaknya dimiliki anggota Direksi dimaksud dapat memberikan keyakinan atas penyusunan Laporan Keuangan, sehingga Laporan Keuangan tersebut dapat diandalkan oleh para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi terkait Perusahaan Terbuka dimaksud. Keahlian dan/atau pengetahuan tersebut dapat dibuktikan dengan latar belakang pendidikan, sertifikasi pelatihan dan/atau pengalaman kerja terkait.	Direktur yang membawahi bidang akuntansi atau keuangan adalah Direktur Utama yaitu Bpk. Kartika Wirjoatmodjo dengan riwayat singkat sebagai berikut: Meraih gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi dari Universitas Indonesia, dan memperoleh gelar MBA Erasmus University, Rotterdam. Beliau bergabung dengan Bank Mandiri dan menduduki berbagai posisi, di antaranya <i>Group Head strategy & Performance Management Group</i> (2005 – 2008) dan <i>Direktur Finance & Treasury</i> (2015-2016). Saat ini beliau aktif sebagai Direktur Utama Bank Mandiri. Keterangan: Comply
Prinsip 6 Meningkatkan Kualitas Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Direksi.	15. Direksi mempunyai kebijakan penilaian sendiri (<i>Self Assessment</i>) untuk menilai kinerja Direksi.	- Seperti halnya pada Dewan Komisaris, kebijakan penilaian sendiri (<i>Self Assessment</i>) Direksi merupakan suatu pedoman yang digunakan sebagai bentuk akuntabilitas atas penilaian kinerja Direksi secara kolegal. <i>Self Assessment</i> atau penilaian sendiri dimaksud dilakukan oleh masing-masing anggota Direksi untuk menilai pelaksanaan kinerja Direksi secara kolegal, dan bukan menilai kinerja individual masing-masing anggota Direksi. Dengan adanya <i>Self Assessment</i> ini diharapkan masing-masing anggota Direksi dapat berkontribusi untuk memperbaiki kinerja Direksi secara berkesinambungan. - Dalam kebijakan tersebut dapat mencakup kegiatan penilaian yang dilakukan beserta maksud dan tujuannya, waktu pelaksanaannya secara berkala, dan tolak ukur atau kriteria penilaian yang digunakan sesuai dengan dengan rekomendasi yang diberikan oleh fungsi nominasi dan remunerasi Perusahaan Terbuka, dimana pembentukan fungsi tersebut telah diwajibkan dalam Peraturan OJK tentang Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten atau Perusahaan Publik.	Direksi telah memiliki kebijakan Penilaian sendiri (<i>self assessment</i>). Penilaian Kinerja Direksi dilakukan oleh masing-masing anggota Direksi melalui mekanisme <i>Self Assessment</i> untuk menilai pelaksanaan kinerja Direksi secara kolegal, dan bukan menilai kinerja individual masing-masing anggota Direksi. Sebagaimana yang diuraikan dalam Laporan Tahunan pada bagian Evaluasi Kinerja Direksi.

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
	16. Kebijakan penilaian sendiri (<i>Self Assessment</i>) untuk menilai kinerja Direksi diungkapkan melalui laporan tahunan Perusahaan Terbuka.	Pengungkapan kebijakan <i>Self Assessment</i> atas kinerja Direksi dilakukan tidak hanya untuk memenuhi aspek transparansi sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya, namun juga untuk memberikan informasi penting atas upaya-upaya perbaikan dalam pengelolaan Perusahaan Terbuka. Informasi tersebut sangat bermanfaat untuk memberikan keyakinan kepada pemegang saham atau investor bahwa terdapat kepastian pengelolaan perusahaan terus dilakukan ke arah yang lebih baik. Dengan adanya pengungkapan tersebut pemegang saham atau investor mengetahui mekanisme <i>check and balance</i> terhadap kinerja Direksi.	Kebijakan penilaian sendiri (<i>self assessment</i>) untuk menilai kinerja Direksi, diungkapkan dalam Laporan Tahunan pada bagian Penilaian Kinerja Direksi. Penilaian sendiri dalam rangka menilai kinerja Direksi telah dilakukan. <i>Self assessment</i> pengelolaan perusahaan disampaikan dalam Laporan Tahunan yang tertuang pada bagian Penilaian Kinerja Direksi. Keterangan: Comply
	17. Direksi mempunyai kebijakan terkait pengunduran diri anggota Direksi apabila terlibat dalam kejahatan keuangan.	- Kebijakan pengunduran diri anggota Direksi yang terlibat dalam kejahatan keuangan merupakan kebijakan yang dapat meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap Perusahaan Terbuka, sehingga integritas perusahaan akan tetap terjaga. Kebijakan ini diperlukan untuk membantu kelancaran proses hukum dan agar proses hukum tersebut tidak mengganggu jalannya kegiatan usaha. Selain itu, dari sisi moralitas, kebijakan ini akan membangun budaya beretika di lingkungan Perusahaan Terbuka. Kebijakan tersebut dapat tercakup dalam Pedoman ataupun Kode Etik yang berlaku bagi Direksi. - Selanjutnya, yang dimaksud dengan terlibat dalam kejahatan keuangan merupakan adanya status terpidana terhadap anggota Direksi dari pihak yang berwenang. Kejahatan keuangan dimaksud seperti manipulasi dan berbagai bentuk penggelapan dalam kegiatan jasa keuangan serta Tindakan Pidana Pencucian Uang sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.	Perseroan memiliki kebijakan terkait pengunduran diri anggota Direksi apabila terlibat dalam kejahatan keuangan sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar Perseroan. Mengacu Anggaran Dasar Perseroan Pasal 11 ayat (24) huruf f, masa jabatan anggota Direksi berakhir apabila tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Direksi berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan, termasuk terlibat dalam kejahatan keuangan maka dalam hal anggota Direksi melakukan pengunduran diri apabila terlibat dalam kejahatan keuangan, maka anggota Direksi yang bersangkutan wajib menyampaikan permohonan pengunduran diri secara tertulis mengenai maksudnya tersebut kepada Perseroan dan Perseroan wajib menyelenggarakan RUPS untuk memutuskan permohonan pengunduran diri anggota Direksi paling lambat 90 (sembilan puluh) hari setelah diterimanya surat pengunduran diri tersebut. Keterangan: Comply
Aspek 4: Partisipasi Pemangku Kepentingan			

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
Prinsip 7 Meningkatkan Aspek Tata Kelola Perusahaan melalui Partisipasi Pemangku Kepentingan.	18. Perusahaan Terbuka memiliki kebijakan untuk mencegah terjadinya <i>insider trading</i> .	Seseorang yang mempunyai informasi orang dalam dilarang melakukan suatu transaksi Efek dengan menggunakan informasi orang dalam sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang mengenai Pasar Modal. Perusahaan Terbuka dapat meminimalisir terjadinya <i>insider trading</i> tersebut melalui kebijakan pencegahan, misalnya dengan memisahkan secara tegas data dan/atau informasi yang bersifat rahasia dengan yang bersifat publik, serta membagi tugas dan tanggung jawab atas pengelolaan informasi dimaksud secara proporsional dan efisien.	Kebijakan pencegahan terjadinya <i>insider trading</i> diatur dalam Standar Prosedur Sumber Daya Manusia. - Bab III.D. 2 perihal <i>Code of Conduct</i> dan Etika Bisnis yang merupakan standar etika yang harus dipedomani oleh seluruh jajaran bank dalam menjalankan tugas dan kedinasan sehari-hari dan melakukan hubungan bisnis dengan nasabah, rekanan maupun dengan rekan sekerja. - Bab III.D.4 perihal Peraturan Disiplin pegawai yang mengatur mengenai kewajiban, larangan dan sanksi kepada pegawai. Standar Prosedur Pedoman <i>Corporate Secretary</i> Bab III.A.5 Prinsip Keterbukaan Informasi, yang mengatur: - Orang Dalam yang memiliki <i>insider information</i> dilarang mempengaruhi pihak manapun termasuk keluarga Orang Dalam untuk melakukan pembelian atau penjualan saham. - Orang Dalam selain Direksi dan Dewan Komisaris yang melakukan pelanggaran sebagaimana diatur di atas dan terbukti melakukan transaksi dan/atau memberikan <i>insider transformation</i> akan dikenakan sanksi disiplin sebagaimana diatur dalam Standar Pedoman Sumber Daya Manusia (SPSDM). - Direksi dan Dewan Komisaris dan pihak-pihak yang karena kedudukan, profesi/hubungan tertentu dengan Bank yang melakukan <i>insider trading</i> pertanggungjawabannya sesuai ketentuan yang berlaku. Keterangan: Comply
	19. Perusahaan Terbuka memiliki kebijakan anti korupsi dan anti <i>fraud</i> .	Kebijakan anti korupsi bermanfaat untuk memastikan agar kegiatan usaha Perusahaan Terbuka dilakukan secara legal, <i>prudent</i> , dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Kebijakan tersebut dapat merupakan bagian dalam kode etik, ataupun dalam bentuk tersendiri. Dalam kebijakan tersebut dapat meliputi antara lain mengenai program dan prosedur yang dilakukan dalam mengatasi praktik korupsi, balas jasa (<i>kickbacks</i>), <i>fraud</i> , suap dan/atau gratifikasi dalam Perusahaan Terbuka. Lingkup dari kebijakan tersebut harus menggambarkan pencegahan Perusahaan Terbuka terhadap segala praktik korupsi baik memberi atau menerima dari pihak lain	Bank Mandiri telah memiliki kebijakan Strategi Anti <i>Fraud</i> yang berlaku sejak tanggal 2 Mei 2012, sebagai tindak lanjut dari Surat Edaran BI No. 13/28/DPNP tanggal 09 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> (SAF). Dalam SAF tersebut diatur antara lain mengenai organisasi dan 4 Pilar SAF di Bank Mandiri, yaitu: - Pilar 1 : Pencegahan - Pilar 2 : Deteksi - Pilar 3 : Investigasi, Pelaporan dan Sanksi - Pilar 4 : Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut Bank Mandiri menyampaikan Laporan Penerapan SAF kepada OJK secara rutin setiap semester dan laporan insidentil atas kasus yang dapat mengganggu kegiatan operasional Bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengendalian Gratifikasi Bank Mandiri memiliki PTO Pengendalian Gratifikasi dan memiliki Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) untuk melaksanakan fungsi pengendalian gratifikasi berdasarkan Surat Keputusan (SK) Direksi yang berlaku sejak tanggal 3 Juli 2015. Keterangan: Comply

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
	20. Perusahaan Terbuka memiliki kebijakan tentang seleksi dan peningkatan kemampuan pemasok atau <i>vendor</i> .	– Kebijakan tentang seleksi pemasok atau <i>vendor</i> bermanfaat untuk memastikan agar Perusahaan Terbuka memperoleh barang atau jasa yang diperlukan dengan harga yang kompetitif dan kualitas yang baik. Sedangkan kebijakan peningkatan kemampuan pemasok atau <i>vendor</i> bermanfaat untuk memastikan bahwa rantai pasokan (<i>supply chain</i>) berjalan dengan efisien dan efektif. Kemampuan pemasok atau <i>vendor</i> dalam memasok/memenuhi barang atau jasa yang dibutuhkan perusahaan akan mempengaruhi kualitas <i>output</i> perusahaan. – Pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut dapat menjamin kontinuitas pasokan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan Perusahaan Terbuka. Adapun cakupan kebijakan ini meliputi kriteria dalam pemilihan pemasok atau <i>vendor</i>, mekanisme pengadaan yang transparan, upaya peningkatan kemampuan pemasok atau <i>vendor</i>, dan pemenuhan hak-hak yang berkaitan dengan pemasok atau <i>vendor</i>.	Praktik Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka khusus mengenai Seleksi dan Peningkatan Kemampuan Pemasok atau <i>vendor</i> atau rekanan telah diterapkan Bank Mandiri pada: 1. Kebijakan Operasional Bank Mandiri (KOBM), Artikel 420 tentang Pengadaan (<i>Procurement</i>) 2. Prinsip Dasar <i>Procurement</i> 3. Standar Pedoman Operasional (SPO) <i>Procurement</i>, Bab III.B. Ketentuan Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa yang terdiri atas: a. Cara pengadaan barang dan jasa b. Proses pengadaan c. Tahapan proses pengadaan d. Pelaksanaan pekerjaan dan serah terima pekerjaan e. Ketentuan perubahan pekerjaan (tambah/kurang) khusus bidang jasa pelaksanaan konstruksi f. Pelaksanaan kegiatan pengadaan untuk mengatasi kondisi-kondisi tertentu g. Dokumen dan proses pembayaran 4. Pada PTO <i>Procurement</i>, tata cara seleksi rekanan dijelaskan dalam Bab III.C.1 Ketentuan Pelaksanaan Akreditasi Rekanan (Penyedia Barang dan Jasa). 5. Kriteria Seleksi Penyedia Barang dan Jasa (Rekanan) Dalam rangka pelaksanaan seleksi Penyedia Barang dan Jasa, perseroan telah menetapkan aspek yang ditinjau secara periodik sebagai landasan seleksi rekanan. 6. Perseroan menetapkan kriteria untuk rekanan yang direkomendasikan untuk diundang dalam suatu proses pengadaan barang dan jasa. 7. Evaluasi kinerja rekanan dilaksanakan melalui 2 (dua) model Evaluasi kinerja Proyek dan Evaluasi Periodik. 8. Dilakukan <i>vendor gathering</i> yang dilakukan secara berkala dengan tujuan salah satunya mendapat masukan dari rekanan untuk perbaikan proses pengadaan barang/jasa sehingga tercipta proses pengadaan yang efektif. Keterangan: Comply
	21. Perusahaan Terbuka memiliki kebijakan tentang pemenuhan hak-hak kreditur.	Kebijakan tentang pemenuhan hak-hak kreditur digunakan sebagai pedoman dalam melakukan pinjaman kepada kreditur. Tujuan dari kebijakan dimaksud adalah untuk menjaga terpenuhinya hak-hak dan menjaga kepercayaan kreditur terhadap Perusahaan Terbuka. Dalam kebijakan tersebut mencakup pertimbangan dalam melakukan perjanjian, serta tindak lanjut dalam pemenuhan kewajiban Perusahaan Terbuka kepada kreditur.	Kebijakan tentang pemenuhan hak-hak kreditur diatur dalam: SPO Produk Dana, Manual Produk dan SPO Pengelolaan Pengaduan Nasabah, yang secara ringkas mengatur: 1. Hak untuk memperoleh penjelasan yang cukup tentang karakteristik produk. 2. Hak untuk mendapat mengakses syarat dan ketentuan produk dana melalui <i>website</i> Bank Mandiri. 3. Kemudahan untuk bertransaksi melalui cabang, layanan <i>e-banking</i> atau sarana lainnya yang ditetapkan Bank. 4. Memperoleh bunga yang besarnya sesuai ketentuan yang berlaku di Perseroan.

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
	22. Perusahaan Terbuka memiliki kebijakan sistem <i>whistleblowing</i> .	Kebijakan sistem <i>whistleblowing</i> yang telah disusun dengan baik akan memberikan kepastian perlindungan kepada saksi atau pelapor atas suatu indikasi pelanggaran yang dilakukan karyawan atau manajemen Perusahaan Terbuka. Penerapan kebijakan sistem tersebut akan berdampak pada pembentukan budaya tata kelola perusahaan yang baik. Kebijakan sistem <i>whistleblowing</i> mencakup antara lain jenis pelanggaran yang dapat dilaporkan melalui sistem <i>whistleblowing</i> , cara pengaduan, perlindungan dan jaminan kerahasiaan pelapor, penanganan pengaduan, pihak yang mengelola aduan, dan hasil penanganan dan tindak lanjut pengaduan.	1. <i>Whistleblowing system</i> di Bank Mandiri diimplementasikan dengan nama <i>Letter To CEO</i> (LTC). LTC merupakan sarana dalam menyampaikan laporan pengaduan <i>fraud</i> atau indikasi <i>fraud</i>, dari pegawai maupun <i>vendor</i> kepada Group CEO dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian internal di lingkungan Bank Mandiri. 2. Perseroan telah memiliki kebijakan yang mengatur tentang <i>whistleblowing system</i>. 3. LTC telah diimplementasikan sejak tahun 2009 dan direvitalisasi pada tahun 2013. 4. Jenis pelanggaran yang dapat dilaporkan melalui LTC adalah korupsi, penipuan, pencurian, pembarian dan pelanggaran. 5. Pengaduan dapat disampaikan oleh pelapor dengan mempergunakan media-media yang telah disediakan seperti: - Email ke lettertoceo@bankmandiri.co.id - Surat ke PO BOX 14000 JKT 12700. - SMS ke 0811900777. - <i>Website</i>, dengan cara ketik <i>lettertoceo</i> pada <i>browser</i> (<i>intranet</i>). 6. Bank Mandiri menjamin kerahasiaan pelapor dengan memperbolehkan pelapor untuk tidak mencantumkan nama (<i>anonymous</i>) dalam laporan/pengaduannya. Bank Mandiri juga menjamin perlindungan bagi pelapor yang diatur dalam ketentuan internal Perseroan. 7. LTC yang masuk terkait dengan <i>fraud</i> direspon dan ditindaklanjuti. Keterangan: Comply
	23. Perusahaan Terbuka memiliki kebijakan pemberian insentif jangka panjang kepada Direksi dan karyawan	- Insentif jangka panjang merupakan insentif yang didasarkan atas pencapaian kinerja jangka panjang. Rencana insentif jangka panjang mempunyai dasar pemikiran bahwa kinerja jangka panjang perusahaan tercermin oleh pertumbuhan nilai dari saham atau target-target jangka panjang perusahaan lainnya. Insentif jangka panjang bermanfaat dalam rangka menjaga loyalitas dan memberikan motivasi kepada Direksi dan karyawan untuk meningkatkan kinerja atau produktivitasnya yang akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. - Adanya suatu kebijakan insentif jangka panjang merupakan komitmen nyata Perusahaan Terbuka untuk mendorong pelaksanaan pemberian insentif jangka panjang kepada Direksi dan Karyawan dengan syarat, prosedur dan bentuk yang disesuaikan dengan tujuan jangka panjang Perusahaan Terbuka. Kebijakan dimaksud dapat mencakup, antara lain: maksud dan tujuan pemberian insentif jangka panjang, syarat dan prosedur dalam pemberian insentif, serta kondisi dan risiko yang harus diperhatikan oleh Perusahaan Terbuka dalam pemberian insentif. Kebijakan tersebut juga dapat tercakup dalam kebijakan remunerasi Perusahaan Terbuka yang ada.	Pada RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017, pemegang saham telah menetapkan pemberian insentif jangka panjang kepada Direksi. Perseroan telah melaksanakan ketentuan terkait insentif jangka panjang sebagaimana diatur dalam Rapat Umum Pemegang Saham dan peraturan perundangan. Saat ini Perseroan telah memiliki kebijakan internal terkait insentif jangka panjang kepada Direksi dengan mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah terakhir kali dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/06/2017 yang dituangkan dalam Keputusan Dewan Komisaris No. KEP. KOM/003/2014 tentang Tunjangan dan Fasilitas serta Benefit Lainnya bagi Direksi dan Dewan Komisaris. Selain itu, Kebijakan insentif jangka panjang Direksi dan Karyawan mengacu kepada Peraturan OJK No. 45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum. Kebijakan Insentif jangka panjang kepada karyawan yang terkait dengan Material <i>Risk Taker</i> telah disiapkan dan penerapannya akan disesuaikan dengan peraturan implementasi bagi Direksi dan Komisaris yang akan diterbitkan oleh Kementerian BUMN. Keterangan: Comply

Prinsip	Rekomendasi	Keterangan Rekomendasi OJK	Penjelasan Penerapan di Bank Mandiri
Aspek 5 : Keterbukaan Informasi			
Prinsip 8 Meningkatkan Pelaksanaan Keterbukaan Informasi.	24. Perusahaan Terbuka memanfaatkan penggunaan teknologi informasi secara lebih luas selain Situs Web sebagai media keterbukaan informasi.	Penggunaan teknologi informasi dapat bermanfaat sebagai media keterbukaan informasi. Adapun keterbukaan informasi yang dilakukan tidak hanya keterbukaan informasi yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan, namun juga informasi lain terkait Perusahaan Terbuka yang dirasakan bermanfaat untuk diketahui pemegang saham atau investor. Dengan pemanfaatan teknologi informasi secara lebih luas selain Situs Web diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efektivitas penyebaran informasi perusahaan. Meskipun demikian, pemanfaatan teknologi informasi yang dilakukan tetap memperhatikan manfaat dan biaya perusahaan.	Dalam situs <i>website</i> Bank Mandiri, terdapat segala informasi yang terkait dengan Keterbukaan Informasi. Selain <i>website</i> , Perseroan memanfaatkan teknologi dan aplikasi media sosial lainnya seperti <i>SMS Banking</i> , <i>Phone Banking</i> , <i>Mobile Banking</i> , Instagram, Facebook dan Twitter. Keterangan: Comply
	25. Laporan Tahunan Perusahaan Terbuka mengungkapkan pemilik manfaat akhir dalam kepemilikan saham Perusahaan Terbuka paling sedikit 5% (lima persen), selain pengungkapan pemilik manfaat akhir dalam kepemilikan saham Perusahaan Terbuka melalui pemegang saham utama dan pengendali.	Peraturan perundang-undangan di sektor Pasar Modal yang mengatur mengenai penyampaian laporan tahunan Perusahaan Terbuka telah mengatur kewajiban pengungkapan informasi mengenai pemegang saham yang memiliki 5% (lima persen) atau lebih saham Perusahaan Terbuka serta kewajiban pengungkapan informasi mengenai pemegang saham utama dan pengendali Perusahaan Terbuka baik langsung maupun tidak langsung sampai dengan pemilik manfaat terakhir dalam kepemilikan saham tersebut. Dalam Pedoman Tata Kelola ini direkomendasikan untuk mengungkapkan pemilik manfaat akhir atas kepemilikan saham Perusahaan Terbuka paling sedikit 5% (lima persen), selain mengungkapkan pemilik manfaat akhir dari kepemilikan saham oleh pemegang saham utama dan pengendali.	Perseroan telah mengungkapkan informasi mengenai Pemegang Saham yang memiliki 5% atau lebih saham Perseroan dalam Laporan Tahunan di bagian Komposisi Pemegang Saham. Keterangan: Comply

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan Penerapan Aspek dan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Sesuai *Guidelines of Corporate Governance Principles for Banks* yang Diterbitkan oleh *Basel Committee in Banking Supervision*

Pedoman Tata Kelola mencakup 12 prinsip *corporate governance*. Pedoman Tata Kelola adalah standar praktik terbaik yang bisa dijadikan acuan dalam penerapan tata kelola perusahaan di perbankan. Adapun uraian penerapannya, dapat disampaikan, sebagai berikut

Tabel Pelaksanaan Penerapan Aspek dan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Sesuai *Guidelines of Corporate Governance Principles For Banks*

Prinsip	Penjelasan	Implementasi di Bank Mandiri
Prinsip 1 Tanggung Jawab Dewan Komisaris.	Dewan Komisaris memiliki tanggungjawab yang antara lain: persetujuan dan pengawasan terhadap penerapan strategi bisnis, struktur dan mekanisme <i>governance</i> dan budaya perusahaan	Dalam Tata Tertib Dewan Komisaris sebagaimana dituangkan dalam Surat Keputusan Dewan Komisaris nomor KEP.KOM/005/2016 disebutkan bahwa tanggung jawab Dewan Komisaris adalah memberikan pendapat dan saran atas Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan serta memberikan saran atas hal yang dianggap penting oleh Perseroan dalam hal ini termasuk budaya perusahaan.
Prinsip 2 Kualifikasi dan Komposisi Dewan Komisaris.	Anggota Dewan Komisaris harus memiliki kualitas sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya, baik secara individu maupun secara kolektif. Dewan Komisaris harus memahami perannya dalam pengawasan dan penerapan <i>corporate governance</i> , serta mampu melaksanakan pengambilan keputusan secara sehat dan obyektif.	Dewan Komisaris Bank Mandiri tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat memengaruhi kemampuan yang bersangkutan untuk bertindak Independen sebagaimana diatur dalam ketentuan Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> bagi Bank Umum dan telah menandatangani Surat Pernyataan Independen.
Prinsip 3 Struktur dan Mekanisme Dewan Komisaris.	Dewan Komisaris harus menetapkan struktur dan praktik <i>governance</i> yang tepat dalam melaksanakan tugasnya dan secara periodik melakukan telaah atas efektivitasnya.	Dewan Komisaris mempunyai Komite di bawah Dewan Komisaris yang membantu pelaksanaan tugas Dewan Komisaris yaitu Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Remunerasi dan Nominasi serta Komite Tata Kelola Terintegrasi.
Prinsip 4 Direksi.	Di bawah arahan dan pengawasan Dewan Komisaris, Direksi mampu mengelola kegiatan Bank sesuai dengan strategi bisnis, selera risiko, kebijakan remunerasi dan kebijakan lainnya yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris.	Direksi mengelola Perseroan di bawah arahan dan pengawasan Dewan Komisaris, terbukti dari pencapaian bisnis perusahaan yang meningkat dari tahun sebelumnya. Seluruh kebijakan yang mendasari kegiatan operasional Bank Mandiri harus mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris.
Prinsip 5 Struktur <i>Governance</i> Kelompok Usaha.	Dalam suatu kelompok usaha, Dewan Komisaris perusahaan induk memiliki tanggungjawab menyeluruh terhadap kelompok usaha tersebut dan untuk memastikan penetapan dan pelaksanaan praktek <i>governance</i> yang bersih terkait dengan struktur, bisnis, dan risiko kelompok usaha dan entitas. Dewan Komisaris dan Direksi harus memahami struktur organisasi kelompok usaha dan risiko yang dihadapi.	Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai bisnis utama serta risiko utama perusahaan, terbukti dari lolosnya seluruh Dewan Komisaris dan Direksi dari <i>Fit and Proper Test</i> . Direksi dan Dewan Komisaris juga senantiasa mengikuti pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuannya.
Prinsip 6 Fungsi Manajemen Risiko.	Bank harus memiliki fungsi manajemen risiko yang berkualitas, independen, memiliki sumber daya yang berkualitas dan memiliki akses dengan Dewan Komisaris.	Bank Mandiri menjalankan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, Pengendalian Risiko, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko melalui kerangka kerja <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> . Bank Mandiri senantiasa meningkatkan kapabilitas dan pengetahuan seluruh pegawai terutama dalam hal pengelolaan risiko, dengan menyelenggarakan pelatihan internal secara rutin melalui <i>Risk Management Academy</i> . Selain itu, Bank Mandiri juga secara rutin minimal sekali dalam setahun mengadakan sosialisasi, forum diskusi, magang, maupun program mengenai manajemen risiko yang sejalan dengan internalisasi budaya perusahaan. Bank Mandiri mengkomunikasikan manajemen risiko kepada Dewan Komisaris melalui Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi.
Prinsip 7 Identifikasi Pemantauan dan Pengendalian Risiko.	Risiko harus diidentifikasi, dimonitor dan dikendalikan untuk seluruh kegiatan aktivitas Bank. Kualitas dari infrastruktur manajemen risiko dan pengendalian internal harus mampu mengikuti perubahan profil risiko Bank, kondisi risiko eksternal dan praktik industri.	Dalam pengelolaan Manajemen Risiko Bank Mandiri telah dilakukan identifikasi, pengukuran dan penilaian risiko secara <i>bankwide</i> dengan menyusun profil risiko secara berkala. Pengukuran dan penilaian risiko telah dapat berjalan dengan baik sesuai Kebijakan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan yang disesuaikan dengan tingkat risiko yang dihadapi Bank Mandiri.
Prinsip 8 Komunikasi Risiko.	<i>Implementasi risk governance</i> yang efektif membutuhkan komunikasi risiko yang akurat dalam lingkungan Bank baik antar organisasi maupun melalui pelaporan kepada Dewan Komisaris dan Direksi.	Penilaian <i>Risk Based Bank Rating (RBBR)</i> setiap semester disampaikan kepada <i>Integrated Risk Committed (IRC)</i> yang beranggotakan Direksi Bank Mandiri serta Perusahaan Anak. Selain itu, hasil penilaian RBBR disampaikan kepada Dewan Komisaris melalui Komite Tata Kelola Terintegrasi.
Prinsip 9 Kepatuhan.	Dewan Komisaris bertanggungjawab dalam mengawasi manajemen terkait dengan risiko kepatuhan Bank. Dewan Komisaris harus menetapkan fungsi kepatuhan dan memberikan persetujuan terhadap kebijakan dan proses identifikasi, penilaian, pemantauan dan pelaporan, dan pemberian nasihat kepada risiko kepatuhan.	Dewan Komisaris memastikan terselenggaranya <i>good corporate governance</i> dalam setiap kegiatan usaha serta kebijakan tata kelola perusahaan, termasuk didalamnya pelaksanaan kepatuhan. Penilaian risiko kepatuhan dalam RBBR dilaporkan kepada Dewan Komisaris setiap 6 (enam) bulan sekali untuk mendapatkan <i>feedback</i> .

Prinsip	Penjelasan	Implementasi di Bank Mandiri
Prinsip 10 Audit Internal.	Fungsi audit internal harus melaporkan kegiatan independen assurance kepada Dewan Komisaris dan harus mendukung Dewan Komisaris dan Direksi dalam mendorong penerapan proses <i>governance</i> yang efektif serta kesehatan Bank dalam jangka panjang.	Melakukan pengujian secara objektif atas suatu bukti dalam rangka memberikan penilaian yang independen atas kecukupan <i>internal control</i> , <i>risk management</i> dan <i>governance process</i> dalam organisasi. Internal Audit bertanggung jawab secara langsung kepada Direktur Utama dan berkomunikasi dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
Prinsip 11 Kompensasi.	Struktur remunerasi Bank harus mendukung penerapan <i>corporate governance</i> dan <i>risk management</i> .	Struktur remunerasi Bank Mandiri saat ini sedang dalam proses penyesuaian dengan POJK Nomor 45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum.
Prinsip 12 Pengungkapan dan Transparansi.	Penerapan <i>governance</i> dari Bank harus dilaksanakan secara transparan kepada Pemegang Saham, Depositor, <i>Stakeholder</i> relevan lainnya dan Partisipan Pasar.	Bank Mandiri senantiasa meng-update website Bank Mandiri www.bankmandiri.co.id , untuk memastikan tersedianya informasi paling update bagi <i>stakeholder</i> . Selain itu, keterbukaan informasi Bank Mandiri dilakukan melalui Laporan Tahunan, Laporan Keberlanjutan dan <i>Public Expose</i> .

Pemonitoran Penerapan *Good Corporate Governance*

Fungsi monitoring dari pelaksanaan implementasi GCG dilakukan oleh beberapa organ Perseroan sebagai berikut:

1. *Compliance Group* yang memiliki fungsi utama untuk membantu Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan untuk melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring dan pengendalian terhadap Risiko Kepatuhan dengan mengacu pada peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Untuk mendukung pencapaian visi Bank Mandiri di tahun 2020, Bank Mandiri telah menetapkan strategi kepatuhan sehingga dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya risiko kepatuhan dan meningkatkan budaya kepatuhan pada setiap kegiatan Perseroan.
2. Komite Audit yang merupakan salah satu komite di bawah Dewan Komisaris, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membantu dan memfasilitasi Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas serta fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian internal (*internal system control*), efektivitas pemeriksaan oleh auditor eksternal dan internal, pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu pelaksanaan tugas tersebut adalah melakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan tata kelola perusahaan terkait dengan adanya informasi dan pengaduan negatif.
3. Komite Tata Kelola Terintegrasi yang merupakan salah satu komite di bawah Dewan Komisaris, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membantu dan memfasilitasi Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi mengawasi penerapan Tata Kelola pada masing-masing Lembaga Jasa Keuangan (LJK) dalam Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri agar sesuai dengan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi, mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi Bank Mandiri, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi Bank Mandiri atas pelaksanaan

Pedoman Tata Kelola Terintegrasi dan mengevaluasi Pedoman Tata Kelola Terintegrasi serta mengarahkan dalam rangka penyempurnaan.

4. Internal Audit yang salah satu tugas dan tanggung jawabnya adalah menguji dan mengevaluasi proses manajemen risiko (*risk management*), pengendalian internal (*internal control*) dan proses tata kelola (*governance*) untuk menilai kecukupan dan efektivitasnya.

Good Corporate Governance Assessment

Sebagai upaya peningkatan penerapan tata kelola Bank Mandiri secara terus-menerus, Bank Mandiri melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tata kelola yang telah dilakukan. Bank Mandiri melakukan penilaian sendiri atas penerapan tata kelola sesuai dengan POJK No. 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum dan SEOJK No. 13/POJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum. Sesuai dengan regulasi tersebut, Bank Mandiri melakukan penilaian sendiri terhadap pelaksanaan tata kelola secara semesteran. Selain itu, Bank Mandiri juga melakukan penilaian pelaksanaan tata kelola melalui pihak eksternal dengan mengikuti pemeringkatan *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) dan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* (ACGS).

Self Assessment

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 mewajibkan Bank Umum untuk melakukan penilaian terhadap penerapan tata kelola Bank.

Kriteria yang Digunakan

Kriteria yang digunakan dalam melakukan *self assessment* adalah Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan tata kelola bagi Bank Umum. Penilaian sendiri ini

dimaksudkan untuk memetakan kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) pelaksanaan GCG di Bank Mandiri yang ditinjau dari tiga aspek yaitu:

1. *Governance Structure*

Penilaian *governance structure* bertujuan untuk menilai kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola Perseroan agar proses pelaksanaan prinsip GCG menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan harapan *stakeholders* Perseroan. Yang termasuk dalam struktur tata kelola Perseroan adalah Dewan Komisaris, Direksi, Komite dan satuan kerja pada Perseroan. Adapun yang termasuk infrastruktur tata kelola Perseroan antara lain adalah kebijakan dan prosedur, sistem informasi manajemen serta tugas pokok dan fungsi masing-masing struktur organisasi.

2. *Governance Process*

Penilaian *governance process* bertujuan untuk menilai efektivitas proses pelaksanaan prinsip GCG yang didukung oleh kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola Perseroan sehingga menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan harapan *stakeholders*.

3. *Governance Outcome*

Penilaian *governance outcome* bertujuan untuk menilai kualitas *outcome* yang memenuhi harapan *stakeholders* yang merupakan hasil proses pelaksanaan prinsip GCG yang didukung oleh kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola Perseroan. Yang termasuk dalam *governance outcome* mencakup aspek kualitatif dan aspek kuantitatif, antara lain yaitu:

- Kecukupan transparansi laporan.
- Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
- Perlindungan konsumen.
- Obyektivitas dalam melakukan *assessment*/audit.
- Kinerja bank seperti rentabilitas, efisiensi, dan permodalan.
- Peningkatan/penurunan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dan penyelesaian permasalahan yang dihadapi bank

seperti *fraud*, pelanggaran Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), pelanggaran ketentuan terkait laporan bank kepada regulator.

Self assessment meliputi 11 (sebelas) faktor penilaian pelaksanaan tata kelola yang meliputi:

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 exposure*).
10. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank, laporan pelaksanaan *Good Corporate Governance* dan pelaporan internal.
11. Rencana Strategis Bank.

Pihak yang Melakukan Assessment

Proses penilaian *self assessment* tata kelola Bank Mandiri melibatkan seluruh Dewan Komisaris, Direksi dan unit kerja yang terkait dengan faktor penilaian tata kelola dimaksud.

Skor Penilaian

Pada semester I 2017, Bank Mandiri telah melakukan penilaian sendiri terhadap pelaksanaan tata kelola dan telah disampaikan kepada OJK pada tanggal 25 Juli 2017. Atas penilaian tersebut, OJK telah memberikan *feedback* terhadap hasil penilaian tata kelola sehingga nilai Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Nilai	Definisi Komposit
2	Mencerminkan manajemen Perseroan telah melakukan penerapan Tata Kelola yang secara umum baik . Hal ini tercermin dari pemenuhan yang memadai atas prinsip Tata Kelola. Dalam hal terdapat kelemahan penerapan prinsip Tata Kelola, secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal oleh manajemen Bank.

Pada semester II 2017, Bank Mandiri telah melakukan penilaian tata kelola secara individu yang telah disampaikan kepada OJK pada tanggal 24 Januari 2017. Penilaian sendiri semester II 2017 mendapatkan nilai sebagai berikut :

Peringkat	Definisi Peringkat
1 (sangat baik)	Mencerminkan manajemen Bank telah melakukan penerapan Tata Kelola yang secara umum sangat baik . Hal ini tercermin dari pemenuhan yang sangat memadai atas prinsip Tata Kelola. Dalam hal terdapat kelemahan penerapan prinsip Tata Kelola, secara umum kelemahan tersebut tidak signifikan dan dapat segera dilakukan perbaikan oleh manajemen Bank.

Dari kedua hasil penilaian tersebut, pelaksanaan tata kelola Bank Mandiri pada tahun 2017 dapat disimpulkan sebagai berikut:

Strength	Weakness
Struktur	
- Berdasarkan hasil keputusan RUPS Luar Biasa pada tanggal 21 Agustus 2017, komposisi anggota Komisaris Independen pada periode Semester II/2017 telah memenuhi ketentuan POJK No. 55/POJK.03/2016, dimana Komisaris Independen paling sedikit berjumlah 50% (lima puluh persen) dari jumlah anggota Dewan Komisaris. - OJK telah menyampaikan hasil kelulusan <i>Fit & Proper Test</i> dan menyetujui pengangkatan Bpk. Hartadi A. Sarwono, Bpk. Makmur Keliat, dan Bpk. R. Widyono Pramono sebagai anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri, serta Bpk. Darmawan Junaidi sebagai anggota Direksi Bank Mandiri. - Direksi memiliki kompetensi yang memadai dan pembagian tugas Direksi telah mempertimbangkan relevansi kompetensi dengan jabatannya.	-
Proses	
- Dewan Komisaris dan Direksi telah memastikan dan menerapkan terselenggaranya penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola yang baik dalam setiap jenjang organisasi, yang diantaranya tercermin dari Peningkatan Skor ASEAN CG Scorecard dan Keberhasilan Bank Mandiri dalam mempertahankan predikat Perusahaan "Sangat Terpercaya" (<i>The Most Trusted Company</i>) oleh <i>The Indonesian Institute for Corporate Governance</i> (IICG), selama 11 kali berturut-turut. - Selama tahun 2017 rencana audit yang tercantum dalam <i>Annual Audit Plan</i> (AAP) telah direalisasikan seluruhnya oleh Bank. - Dalam rangka meningkatkan kualitas penyediaan informasi kepada <i>Stakeholder</i>, pada tahun 2017 dilakukan penyempurnaan <i>website</i> Bank Mandiri, dengan target penyelesaian di akhir tahun 2018. - Pada tahun 2017 Bank Mandiri melakukan proses revisi formulir pengaduan nasabah, untuk mempermudah dokumentasi keluhan nasabah serta mempercepat pemberian tindak lanjut atas keluhan dimaksud.	Masih terdapat pengenaan sanksi denda pada periode berjalan, khususnya terkait akurasi data debitur dalam Sistem Informasi Debitur yang masih perlu ditingkatkan.
Hasil	
- Bank Mandiri selaku Bank BUMN berkomitmen dan konsisten berperan sebagai <i>agent of development</i> dalam hal mendukung kebijakan pembangunan yang diputuskan oleh pemerintah, diantaranya melalui program-program pembangunan infrastruktur, pengembangan program kewirausahaan, dan pemberdayaan TKI. - Terdapat penurunan pelanggaran sebesar 19.3% pada periode Semester II/2017 dibandingkan dengan periode Semester II/2016. Selain itu, secara <i>year on year</i> terdapat penurunan pelanggaran sebesar 18% pada posisi tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2017. - Pencapaian kinerja Bank Mandiri di triwulan III/2017 mengalami peningkatan dibandingkan periode sebelumnya. Diantaranya tercermin dari peningkatan laba bersih sebesar 25.4% dan penurunan rasio kredit bermasalah menjadi 3.74% di triwulan III/2017.	Masih terdapat pengenaan sanksi denda pada periode berjalan

Rekomendasi dan Tindaklanjutnya

OJK memberikan beberapa rekomendasi terhadap pelaksanaan tata kelola Bank Mandiri yang telah ditindaklanjuti oleh Bank Mandiri, antara lain:

Tabel Rekomendasi dan Tindaklanjutnya

Rekomendasi	Tindak Lanjut
Komposisi Komisaris Independen yang belum sesuai dengan ketentuan minimum.	Pada 21 Agustus 2017, melalui RUPS Luar Biasa, Bank Mandiri mengangkat Bapak Hartadi A. Sarwono sebagai Komisaris Utama/Komisaris Independen dan Bpk. R. Widyono Pramono sebagai Komisaris. Dengan pengangkatan tersebut, komposisi Dewan Komisaris Bank Mandiri telah sesuai dengan POJK No. 55/POJK.03/2016. Bapak Hartadi A. Sarwono telah memperoleh persetujuan dari OJK atas hasil penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan sebagaimana dinyatakan dalam Surat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. SR-193/PB.12/2017 tanggal 15 November 2017 perihal Penyampaian Salinan Keputusan atas Pengangkatan Komisaris Utama Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Keputusan Dewan Komisaris OJK No. KEP-205/D.03/2017 tanggal 09 November 2017 tentang Hasil Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Sdr. Hartadi Agus Sarwono selaku Komisaris Utama Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., sehingga pengangkatan yang bersangkutan sebagai Komisaris Utama/Komisaris Independen dinyatakan efektif terhitung sejak tanggal 15 November 2017 sebagaimana dinyatakan dalam Surat Bank Mandiri No. RMC/1412/2017 tanggal 15 November 2017 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Komisaris Utama Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Penilaian Pihak Eksternal

Selain melakukan penilaian sendiri pelaksanaan tata kelola berdasarkan ketentuan regulator, Bank Mandiri secara aktif melakukan penilaian tata kelola oleh Pihak Eksternal untuk mendapatkan *feedback* dalam pelaksanaan tata kelola Bank Mandiri.

Corporate Governance Perception Index (CGPI)

Dalam menilai kualitas penerapan tata kelola, Bank Mandiri mengikuti program riset dan pemeringkatan CGPI yang diadakan oleh *The Indonesian Institute of Corporate Governance* (IICG). CGPI diikuti oleh perusahaan publik (emiten), BUMN, perbankan dan perusahaan swasta lainnya dimana Bank Mandiri telah mengikuti penilaian CGPI selama 14 (empat belas) tahun berturut-turut sejak tahun 2003.

Kriteria yang Digunakan

Hingga tahun 2016, terdapat 4 (empat) tahapan penilaian CGPI yang meliputi *self assessment*, sistem dokumentasi, makalah dan observasi. Pada tahun 2017, penilaian CGPI mengangkat tema “Manajemen Perubahan dalam Kerangka GCG”. Melalui tema tersebut, Bank Mandiri menjelaskan mengenai sistem dan mekanisme yang digunakan organ perusahaan dalam mengelola perubahan di dalam organisasi yang berorientasi pada penciptaan nilai bagi *stakeholders* dalam rangka mewujudkan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Melalui tema utama perubahan, terdapat perubahan pada metode penilaian dan aspek penilaian. Metode penilaian dalam periode sebelumnya yang menggunakan 4 (empat) tahapan, diubah menjadi 2 (dua) tahapan yaitu analisis melalui metode *self assessment* dan penilaian dokumen perusahaan, serta observasi. Aspek penilaian dalam CGPI 2017 antara lain:

1. Struktur Tata Kelola (*Governance Structure*)

Aspek struktur tata kelola merupakan penilaian terhadap kecukupan struktur dan infrastruktur perusahaan dalam mengelola perubahan yang berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Indikator penilaian dari aspek struktur tata kelola meliputi:

- a. Struktur tata kelola perusahaan, yang mencakup komposisi Pemegang Saham; komposisi Organ Perusahaan; struktur dan fungsi penanggungjawab terkait GCG; struktur penanggungjawab penegakkan etika; struktur penanggungjawab keterbukaan informasi; struktur penanggungjawab pengawasan dan audit; struktur penanggungjawab pengelolaan SDM; struktur penanggungjawab operasional/produksi; struktur penanggungjawab pemasaran; struktur penanggungjawab keuangan; struktur manajemen risiko; struktur penanggungjawab pengelolaan teknologi informasi; struktur penanggungjawab hubungan *stakeholders*; struktur

penanggungjawab pengadaan barang dan jasa; serta struktur penanggungjawab manajemen perubahan.

- b. Kebijakan tata kelola perusahaan, yang mencakup pedoman dan kebijakan terkait GCG, penegakkan etika, keterbukaan informasi, pengawasan dan audit serta kepatuhan, pengelolaan SDM, operasional/produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, manajemen risiko, tata kelola teknologi informasi, hubungan dengan *stakeholders*, pengadaan barang dan jasa, serta manajemen perubahan.

2. Proses Tata Kelola (*Governance Process*)

Aspek proses tata kelola merupakan penilaian terhadap efektivitas sistem dan mekanisme dalam mengelola perubahan yang berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Indikator penilaian dari aspek proses tata kelola meliputi:

- a. Sistem tata kelola perusahaan, yang mencakup sistem terkait GCG, penegakkan etika, keterbukaan informasi, pengawasan dan audit serta kepatuhan, pengelolaan SDM, operasional/produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, manajemen risiko, tata kelola teknologi informasi, hubungan dengan *stakeholders*, pengadaan barang dan jasa, serta sistem manajemen perubahan.
- b. Mekanisme tata kelola perusahaan, yang mencakup mekanisme dan proses implementasi GCG, penegakkan etika, keterbukaan informasi, pengawasan dan audit serta kepatuhan, pengelolaan SDM, operasional/produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, manajemen risiko, pengelolaan teknologi informasi, hubungan *stakeholders*, pengadaan barang jasa, dan manajemen perubahan.

3. Hasil Tata Kelola (*Governance Outcome*)

Aspek hasil tata kelola merupakan penilaian terhadap kualitas luaran, hasil, dampak dan manfaat dari mengelola perubahan yang berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Indikator penilaian dari aspek hasil tata kelola meliputi:

- a. Luaran tata kelola perusahaan (*output*), yang mencakup *output* dari proses implementasi GCG, penegakkan etika, keterbukaan informasi, pengawasan dan audit serta kepatuhan, pengelolaan SDM, operasional/produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, manajemen risiko, pengelolaan teknologi informasi, hubungan dengan *stakeholders*, pengadaan barang dan jasa, serta manajemen perubahan.
- b. Kualitas luaran tata kelola perusahaan (*outcome*), yang mencakup hasil dari proses implementasi GCG, penegakkan etika, keterbukaan informasi, pengawasan dan audit serta kepatuhan, pengelolaan SDM, operasional/produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, manajemen risiko, pengelolaan teknologi informasi, hubungan dengan

stakeholders, pengadaan barang dan jasa, serta manajemen perubahan.

- c. Dampak luaran tata kelola perusahaan (*impact*) yang mencakup dampak dari proses implementasi GCG, penegakkan etika, keterbukaan informasi, pengawasan dan audit serta kepatuhan, pengelolaan SDM, operasional/produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, manajemen risiko, pengelolaan teknologi informasi, hubungan dengan *stakeholders*, pengadaan barang dan jasa, serta manajemen perubahan.

Pihak yang Melakukan Assessment

Pihak yang melakukan penilaian CGPI yaitu *The Indonesian Institute of Corporate Governance (IICG)*.

Skor Penilaian

Hasil dari penilaian CGPI digunakan Bank Mandiri untuk melakukan evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan GCG. Hasil penilaian CGPI Bank Mandiri selama 2 (dua) tahun terakhir pada tahun 2015 dan 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel Skor Penilaian CGPI Tahun 2015-2016

Tahapan	Nilai Bank Mandiri	
	2016	2015
Self Assessment	27.74	19.86
Sistem Dokumentasi	24.17	25.05
Makalah	14.22	22.87
Observasi	27.17	25.10
Nilai	93.29	92.88

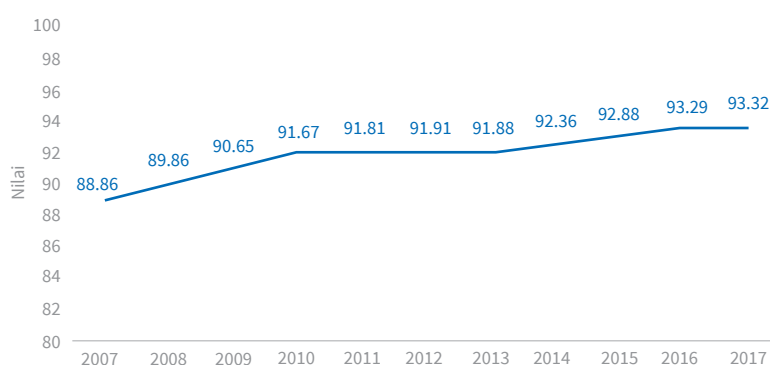
Bank Mandiri mendapatkan predikat “Perusahaan Sangat Terpercaya” dalam penilaian CGPI tahun 2017, dengan komposisi penilaian sebagai berikut:

Tabel Skor Penilaian CGPI Tahun 2017

Tahapan	Nilai Bank Mandiri 2017
Governance Structure	30.66
Governance Process	31.40
Governance Outcome	31.26
Nilai	93.32

Penghargaan ini merupakan penghargaan Bank Mandiri yang ke-11 (sebelas) sejak tahun 2007 hingga tahun 2017 secara berturut-turut. Hasil Penilaian CGPI Bank Mandiri tahun 2017 mendapatkan skor 93.32 dengan predikat “Perusahaan Sangat Terpercaya” (*The Most Trusted Company*). Hasil penilaian CGPI selama 11 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut:

Hasil Penilaian CGPI Bank Mandiri



Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Rekomendasi dan Tindakanlanjutnya

Dari hasil penilaian CGPI 2017. Terdapat beberapa rekomendasi dari IICG terhadap pelaksanaan tata kelola Bank Mandiri. Rekomendasi tersebut akan menjadi bahan penyempurnaan implementasi tata kelola di Bank Mandiri.

Tabel Rekomendasi dan Tindakanlanjutnya

No.	Rekomendasi	Tindak lanjut
Struktur Tata Kelola		
1	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu mengembangkan struktur tata kelola terintegrasi meliputi peningkatan kualitas dan inisiatif pelaksanaan organ-organ tata kelola terintegrasi	Bank Mandiri telah memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi di bawah Dewan Komisaris dan Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi, Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi, Satuan Kerja Audit Internal Terintegrasi serta Komite di bawah Direksi yang melibatkan Entitas Utama dan Perusahaan Anak, yaitu <i>Integrated Risk Committee</i> . Seluruh organ-organ tersebut telah melaksanakan fungsi dan tugasnya secara efektif.
2	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu mengembangkan dan memutakhirkan kebijakan dan pedoman pelaksanaan RUPS dan pengambilan keputusan dalam RUPS yang memberikan nilai tambah pada Pemegang Saham perusahaan	Saat ini Bank Mandiri sedang melakukan penyempurnaan terhadap Standar Pedoman <i>Corporate Secretary</i> yang antara lain mengatur tentang pelaksanaan RUPS dan pengambilan keputusan dalam RUPS.
3	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu mengembangkan kebijakan dan pedoman serta sistem penerapan tanggung jawab sosial perusahaan secara berkelanjutan	Saat ini Bank Mandiri sedang mengembangkan Standar Pedoman Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang antara lain mengatur tentang kebijakan dan pedoman serta sistem penerapan tanggung jawab sosial perusahaan secara berkelanjutan
Proses Tata Kelola		
1	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu mengembangkan dan melakukan penyempurnaan terhadap WBS perusahaan yang mudah diakses dan digunakan (user friendly) untuk pelaporan pelanggaran, direspon dengan cepat dan ditindaklanjuti dengan baik, serta terjamin kerahasiaan dan terlindungi pelaporanya	Saat ini Bank Mandiri sedang melakukan penyempurnaan terhadap WBS perusahaan khususnya terkait dengan pelaporan pelanggaran agar dapat direspon dengan cepat dan ditindaklanjuti dengan baik, serta terjamin kerahasiaan dan terlindungi pelaporanya
2	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu mengembangkan dan melakukan penyempurnaan terhadap sistem dan instrumen pengelolaan perubahan yang meliputi sistem pelaksanaan perubahan, komunikasi perubahan dan evaluasi perubahan	Penyempurnaan sistem dan instrumen pengelolaan perubahan yang meliputi sistem pelaksanaan perubahan, komunikasi perubahan dan evaluasi perubahan telah dibahas oleh Manajemen dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misi yang telah ditetapkan
Hasil Tata Kelola		
1	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu meningkatkan capaian laba perusahaan yang signifikan dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya	Bank Mandiri senantiasa mengembangkan strategi-strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja Perseroan secara berkelanjutan
2	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu meningkatkan pengawasan dan aspek kehati-hatian dalam penyaluran kredit untuk mengatasi peningkatan <i>non performing loan</i> (NPL)	Bank Mandiri telah menerapkan strategi pemberian kredit yang telah menghasilkan penurunan NPL yang cukup signifikan
3	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu mengembangkan dan meningkatkan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi guna mendukung perubahan organisasi dan kebutuhan bisnis	Bank Mandiri telah melakukan kebijakan pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan Perseroan
4	Direkomendasikan Bank Mandiri perlu meningkatkan komunikasi dan pemahaman karyawan terhadap pedoman etika untuk mengurangi terjadinya pelanggaran etika	Bank Mandiri telah meningkatkan efektivitas sosialisasi pedoman etika kepada karyawan antara lain melalui <i>Knowledge Management System</i> , pelatihan, rapat-rapat, media Majalah Mandiri, <i>gathering</i> dan lainnya.

ASEAN Corporate Governance Scorecard

Salah satu bentuk *assessment* yang dilakukan terkait dengan implementasi GCG di Bank Mandiri adalah ASEAN Corporate Governance Scorecard yang merupakan parameter pengukuran praktik tata kelola yang disepakati oleh ASEAN Capital Market Forum (ACMF). Parameter tersebut dibuat berdasarkan OECD *Principles* dan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan investor kepada perusahaan-perusahaan listing di ASEAN.

Kriteria yang Digunakan

Komponen penilaian ASEAN Corporate Governance Scorecard adalah sebagai berikut:

1. Hak-Hak Pemegang Saham
2. Perlakuan yang Setara terhadap Pemegang Saham
3. Peran Pemangku Kepentingan
4. Pengungkapan dan Transparansi
5. Tanggung Jawab Dewan

Pihak Yang Melakukan Assessment

Penilaian ASEAN *Corporate Governance Scorecard* di Indonesia dilakukan oleh lembaga independen yaitu *Indonesian Institute of Corporate Directorship* (IICD).

Skor Penilaian

Hasil penilaian ASEAN *Corporate Governance Scorecard* Bank Mandiri dari tahun ke tahun adalah sebagai berikut:

Tabel Skor Penilaian ACGS

Keterangan	Nilai Bank Mandiri Tahun		
	2017	2016	2015
Nilai	104.09	103.55	85.68

Dengan penilaian 104,09 Bank Mandiri mendapat predikat *Leadership In Corporate Governance* dan atas implementasi GCG diberikan penghargaan *Best Overall*.

Rekomendasi dan Tindaklanjutnya

Dari hasil penilaian ASEAN CG *Scorecard* Bank Mandiri di tahun 2017, terdapat beberapa rekomendasi dari pihak *assessor* terhadap pelaksanaan tata kelola Bank Mandiri. Rekomendasi tersebut diterima pada Bulan Desember 2017 dan akan ditindaklanjuti pada awal tahun 2018. Rekomendasi dimaksud antara lain:

Tabel Rekomendasi dan Tindaklanjutnya

No.	Rekomendasi	Tindak Lanjut
1	Bank Mandiri agar mengungkapkan transaksi saham perusahaan oleh Dewan Komisaris atau Direksi dalam waktu 3 (tiga) hari kerja.	Bank Mandiri sedang dalam proses penyempurnaan ketentuan internal terkait pelaporan transaksi saham Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri.
2	Pengambilan keputusan dalam Rapat Dewan Komisaris agar sah apabila dihadiri oleh 2/3 anggota Dewan Komisaris.	Pada Surat Keputusan Dewan Komisaris KEP.KOM/005/2016 tentang Tata Tertib Dewan Komisaris BAB III pasal 7 Jenis dan Kuorum Rapat disebutkan bahwa "Rapat Dewan Komisaris adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila 2/3 bagian dari jumlah Dewan Komisaris hadir atau diwakili dalam rapat.
3	Komisaris Utama Bank Mandiri agar merangkap sebagai Komisaris Independen.	Melalui RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017, Bank Mandiri mengangkat Bpk. Hartadi A. Sarwono sebagai Komisaris Utama sekaligus merangkap Komisaris Independen.

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU)

KPKU merupakan suatu metode berbasis Malcolm Baldrige yang digunakan oleh Kementerian BUMN untuk menilai/mengukur semua elemen system pengelolaan perusahaan dan faktor-faktor peningkatan proses juga peningkatan hasil sebagai pertimbangan. Sesuai Surat Sekretaris Kementerian BUMN tentang Penyampaian Pedoman Penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) dan KPKU BUMN, KPKU merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul.

Kriteria yang Digunakan

Sistem Penilaian pada Evaluasi Kinerja BUMN ini didasarkan pada metode yang diuraikan dalam dokumen Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN melalui surat Sekretaris Kementerian BUMN no. S-198/D7.MBU/10/2017 tanggal 7 Oktober 2017 yang mengadopsi dan mengadaptasi "*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*" tahun 2013-2014.

Laporan atas pemenuhan persyaratan pada suatu subkategori dinilai dengan mempertimbangkan; persyaratan subkategori tersebut, faktor-faktor bisnis utama yang dilaporkan dalam Profil Perusahaan, kesempurnaan sistem yang diterapkan di perusahaan, keluasan cakupan penerapan sistem, serta konsistensi peningkatan kualitas proses dan kinerja sebagaimana diatur dalam sistem pemberian skor. Evaluasi kinerja BUMN berdasarkan pada dua dimensi penilaian yaitu proses dan hasil. Faktor-faktor penilaian untuk masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Penilaian Proses

Faktor yang digunakan untuk menilai proses adalah Metode/ Sistem (*Approach*), Penerapan (*Deployment*), Pembelajaran (*Learning*), dan Integrasi (*Integration*) atau disingkat ADLI.

- Metode/Sistem (*Approach*) adalah metode/sistem yang di desain untuk melaksanakan pekerjaan. Penilaian mengacu pada: (1) Kesesuaian metode/sistem dengan persyaratan dalam KPKU BUMN dan lingkungan operasi perusahaan, (2) Efektifitas dari penggunaan metode/sistem tersebut, (3) Sejauh mana metode/sistem dilakukan secara berulang (*repeatable*) dan didasarkan pada data dan informasi yang *reliable* (misalnya, terstruktur dan sistematis).
- Penerapan (*Deployment*) mengacu pada sejauh mana: (1) Metode/Sistem diterapkan sesuai dengan desainnya, (2) Metode/Sistem diterapkan secara konsisten, (3) Metode/ Sistem dilaksanakan oleh seluruh fungsi/unit kerja yang relevan sesuai dengan desainnya
- Pembelajaran (*Learning*) mengacu pada: (1) Penyempurnaan Metode/sistem melalui siklus evaluasi dan perbaikan (*improvement*), (2) Inovasi metode/sistem untuk mendorong perubahan yang bersifat terobosan (*breakthrough*), (3) Berbagi hasil penyempurnaan dan inovasi terhadap metode/sistem, kepada unit-unit kerja lain dan pemilik proses lainnya yang relevan dalam perusahaan.
- Integrasi (*Integration*) mengacu pada: (1) Keselarasan sistem/ metode dengan kebutuhan perusahaan yang dijelaskan pada Profil Perusahaan dan pada subkategori proses lainnya, (2) Ukuran, informasi dan sistem perbaikan telah saling melengkapi/saling bersesuaian pada lintas unit kerja dan lintas proses, (3) Program kerja, proses, hasil, analisis, pembelajaran, dan tindakan, diharmonisasikan di lintas proses dan lintas unit kerja untuk mendukung tercapainya sasaran perusahaan

2. Faktor Penilaian Hasil-hasil Faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil-hasil perusahaan adalah *Level*, *Trend*, *Comparison* dan *Integration* (LeTCI).

- Level mengacu pada: tingkat pencapaian kinerja saat ini/ tahun ini/tahun terakhir.
- Trend mengacu pada: (1) Tingkat peningkatan kinerja atau kemampuan mempertahankan kinerja yang sudah baik (yakni, kecuraman data trend) dari waktu ke waktu (minimum dalam 3 tahun terakhir), (2) Keluasan (tingkat penerapan) dari hasil-hasil kinerja.
- Comparison* mengacu pada: (1) Pembandingan kinerja perusahaan relatif terhadap pembading yang sesuai misalnya, pesaing atau perusahaan dalam industri sejenis, (2) Pembandingan kinerja perusahaan relatif terhadap *benchmarks* atau pemimpin industrinya, atau dengan perusahaan kelas dunia.
- Integration* mengacu pada: (1) Ukuran hasil-hasil yang terkait persyaratan kinerja pelanggan, produk, pasar, proses, dan program kerja utama, yang dijelaskan dalam Profil Perusahaan dan dalam sub-sub kategori pada kategori 1 sampai dengan 6; (2) Hasil-hasil yang meliputi indikator yang valid tentang kinerja mendatang; (3) Hasil-hasil diharmonisasikan secara lintas proses dan lintas unit untuk mendukung sasaran perusahaan.

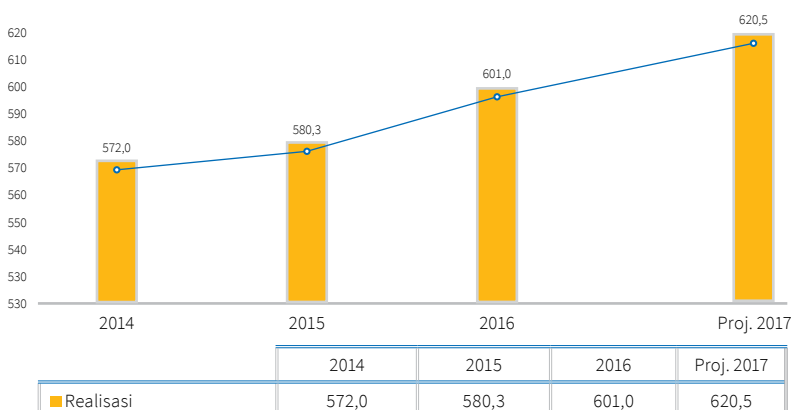
Pihak Yang Melakukan *Assessment*

Penilaian Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) dilakukan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Skor Penilaian

Bank Mandiri telah melakukan *assesmen* dengan metode KPKU sejak tahun 2012. Dalam tiga tahun terakhir Bank Mandiri secara konsisten memperbaharui proses kerja serta hasil tercermin dari peningkatan skor KPKU Bank Mandiri dalam grafik dibawah ini.

Skor KPKU Bank Mandiri
Tahun 2014-2017



Peningkatan Kualitas Implementasi *Good Corporate Governance*

Hasil dari *assessment* serta ditambah dengan masukan dari seluruh *stakeholders* digunakan sebagai pertimbangan di dalam melakukan peningkatan kualitas implementasi GCG. Ada 2 (dua) macam peningkatan kualitas yaitu peningkatan kualitas untuk mencapai standar kualitas yang ditetapkan dan peningkatan kualitas dalam konteks peningkatan standar kualitas yang telah dicapai melalui *benchmarking*.

Perseroan melakukan peningkatan kualitas implementasi GCG dengan menindaklanjuti hasil *assessment*, temuan audit dan rekomendasi

auditor internal, auditor eksternal serta hasil pengawasan regulator (OJK). Adapun bentuk tindak lanjut tersebut dilakukan melalui rapat pembahasan antara Direksi, *Compliance Group* dan Group terkait serta Komite terkait yang dilaksanakan secara rutin setiap bulannya.

Selanjutnya akan segera dilakukan tindakan koreksi yang dituangkan dalam program kerja. Pelaksanaan program kerja senantiasa dipantau kesesuaiannya sehingga akan meningkatkan kualitas implementasi GCG. Di samping itu, Perseroan juga melakukan *benchmarking* dalam rangka peningkatan kualitas GCG dengan mengikuti perkembangan *best practices* yang ada.

Struktur dan Mekanisme *Corporate Governance*

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT), Organ Perseroan terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi. Sistem kepengurusan menganut sistem dua badan (*two tier system*) yaitu Dewan Komisaris dan Direksi, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai fungsinya masing-masing sebagaimana diamanahkan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.

Struktur Organ Perusahaan

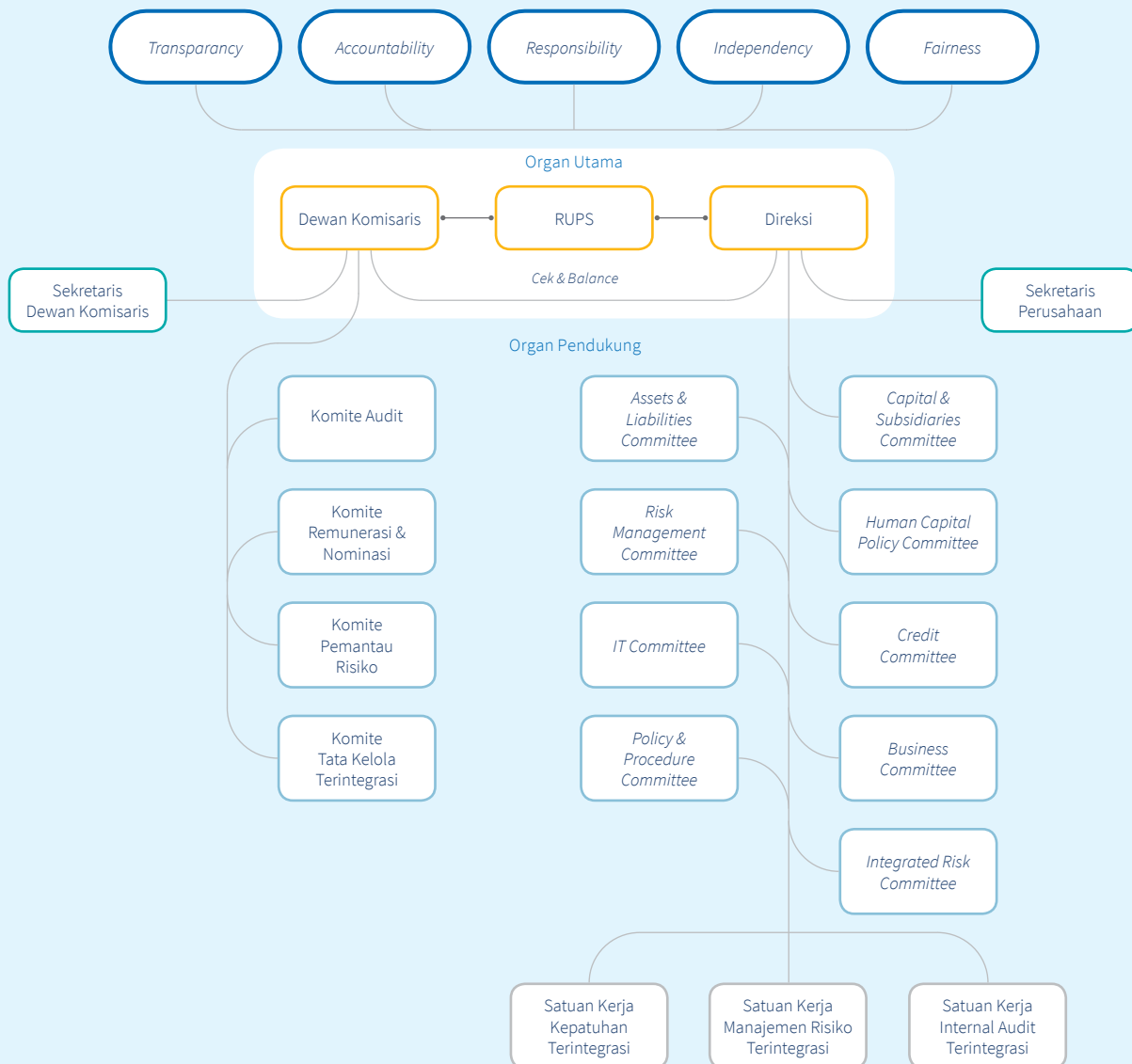
Sejalan dengan ketentuan Undang-undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007, maka struktur GCG Bank Mandiri terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi. Pelaksanaan tata kelola perusahaan dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga prinsip-prinsip GCG menjadi acuan dalam kegiatan sehari-hari Bank Mandiri.

Untuk memaksimalkan fungsi pengawasannya, Dewan Komisaris membentuk komite-komite antara lain Komite Audit, Komite

Remunerasi dan Nominasi, Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, masing-masing komite Dewan Komisaris bekerja sesuai dengan ruang lingkup tugas komite yang bersangkutan yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Dewan Komisaris. Selain itu, Dewan Komisaris dibantu oleh Sekretaris Dewan Komisaris yang membantu kelancaran administrasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris.

Dalam mengelola, mengendalikan, mengawal dan bertanggung jawab atas kegiatan operasional dan implementasi tata kelola perusahaan, Direksi dibantu oleh komite di bawah Direksi dan Sekretaris Perusahaan. Selain itu, sejalan dengan POJK 18/POJK.03/2014 tentang Tata Kelola Terintegrasi, Bank Mandiri membentuk Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi, Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dan Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi, untuk membangun sinergi dan aliansi bisnis yang kuat antara Bank Mandiri dan Perusahaan Anak.

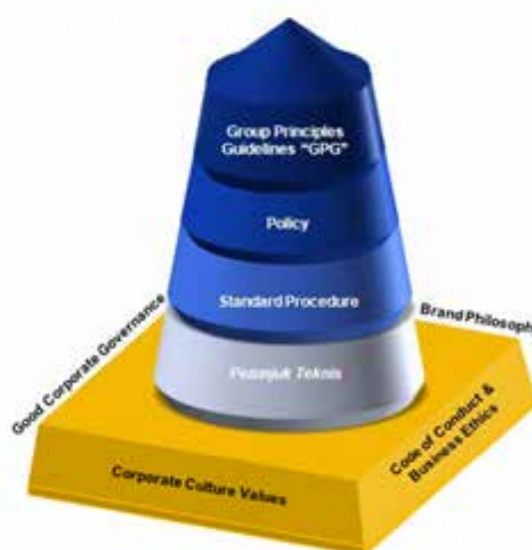
Struktur Tata Kelola Bank Mandiri



Infrastruktur Corporate Governance

Untuk meningkatkan kualitas dan cakupan implementasi tata kelola secara berkelanjutan, Bank Mandiri telah menyusun dan menerapkan kebijakan-kebijakan operasional bagi seluruh unit kerja sejalan dengan prinsip tata kelola perusahaan yang dinamakan Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri. Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri merupakan hirarki/tatanan kebijakan sebagai kerangka dasar dan tata kelola dalam penyusunan kebijakan serta pelaksanaan aktivitas Perseroan. Bank Mandiri memiliki *Group Principles Guideline* yang menjadi pedoman seluruh perusahaan dalam Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri.

Tata urutan atau Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri adalah sesuai skema berikut:



Note: * Petunjuk Teknis disusun jika diperlukan

Infrastruktur GCG yang telah dimiliki oleh Bank Mandiri antara lain:

1. Anggaran Dasar Bank Bank Mandiri yang disahkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0010609.AH.01.02 Tahun 2017 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Mandiri Tbk pada tanggal 12 Mei 2017.
2. Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri disahkan di tahun 2016. Bank Mandiri yang disahkan di tahun 2016. Bank Mandiri yang disahkan di tahun 2016.
5. Pedoman Tata Tertib Kerja Dewan Komisaris () yang telah dimutakhirkan dan disetujui melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris No. KEP.KOM/005/2016 pada tanggal 21 Desember 2016.
6. Pedoman Tata Tertib Kerja Direksi yang telah dimutakhirkan dan disetujui melalui Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/211/2017 pada tanggal 13 September 2017.
7. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi telah mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris pada tanggal 30 Juni 2015.
8. Standar Pedoman Manajemen Risiko yang telah dimutakhirkan dan disetujui pada tanggal 9 Februari 2016.
9. Kebijakan Sekretaris Perusahaan yang disahkan pada tanggal 1 Juli 2011.
10. Standar Pedoman Sekretaris Perusahaan yang terakhir kali di pada tanggal 24 Februari 2016.
- 11 Komite Audit yang disahkan di bulan Januari 2015.
- 12 Komite Pemantau Risiko yang disahkan di bulan Januari 2015.
- 13 Komite Remunerasi dan Nominasi yang telah dimutakhirkan dan disetujui pada tanggal 15 Juli 2016.
- 14 Komite Tata Kelola Terintegrasi yang disahkan pada tanggal 27 Juli 2016.
15. Kebijakan dan Prosedur Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme yang telah dimutakhirkan dan disetujui pada tanggal 12 September 2017.
16. Standar Prosedur Operasional yang terakhir kali dipada tanggal 1 Desember 2016.
17. Petunjuk Teknis Operasional Individu dan Terintegrasi yang disahkan pada tanggal 11 November 2016.
18. Standar Prosedur Operasional Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Bisnis Bank (RBB) yang terakhir kali di pada tanggal 6 Juli 2017.
19. Standar Pedoman Akuntansi yang terakhir kali dipada tanggal 30 September 2015.
20. Standar Pedoman Operasional yang terakhir kali dipada tanggal 8 Januari 2014.
21. Standar Pedoman Operasional Teknologi Informasi yang telah dimutakhirkan dan disetujui pada tanggal 8 Juni 2016.
22. Petunjuk Teknis Operasional Pengamanan Teknologi Informasi yang terakhir kali dipada tanggal 20 Februari 2015.

23. Standar Prosedur Internal Audit (SPIA) yang terakhir kali direvisi dan disetujui tanggal 1 Desember 2017.
24. Kebijakan Sumber Daya Manusia yang terakhir kali dipada tanggal 8 Juni 2017.
25. Standar Pedoman Sumber Daya Manusia yang telah dimutakhirkan dan disetujui pada tanggal 13 Oktober 2017.
26. Mandiri (MSMPG) yang disahkan pada tanggal 8 Januari 2016.

Mekanisme *Good Corporate Governance*

Mekanisme GCG merupakan proses penerapan prinsip yang didukung oleh kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola bank, sehingga menghasilkan yang sesuai dengan harapan pemangku kepentingan Perseroan. Proses penerapan melekat pada struktur sebagai berikut.

Rapat Umum Pemegang Saham

RUPS merupakan organ Perseroan Terbatas yang tertinggi. Organ ini mempunyai hak dan kewenangan yang tidak dimiliki oleh Direksi dan Komisaris. Dengan demikian, RUPS merupakan organ yang tertinggi di dalam Perseroan. Dilihat dari sudut peranannya dalam Perseroan, RUPS mempunyai peranan yang sangat penting. RUPS berwenang untuk mengangkat dan memberhentikan anggota Dewan Komisaris dan Direksi, melakukan evaluasi kinerja Dewan Komisaris dan Direksi, menyetujui perubahan dan pengesahan Anggaran Dasar, menyetujui laporan tahunan dan menetapkan bentuk dan jumlah remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta mengambil keputusan terkait tindakan korporasi atau keputusan strategis lainnya yang diajukan Direksi, alokasi penggunaan laba dan pembagian dividen.

Keputusan dalam RUPS didasarkan pada kepentingan Perseroan. RUPS tidak dapat melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi, serta wewenang Dewan Komisaris dan Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan. Bank Mandiri menjamin untuk memberikan segala keterangan yang berkaitan dengan Perseroan kepada pemegang saham, sepanjang tidak bertentangan dengan kepentingan perusahaan dan peraturan perundang-undangan.

Pemegang Saham

Pemegang Saham merupakan seseorang atau badan hukum yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan. Para pemegang saham adalah pemilik dari perusahaan tersebut. Saham Perseroan adalah saham atas nama dan dikeluarkan atas pemiliknya yang terdaftar dalam Daftar Pemegang Saham yang terdiri dari:

1. Saham Seri A Dwiwarna yang hanya khusus dapat dimiliki Negara Republik Indonesia.
2. Saham Seri B yang dapat dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan/atau Masyarakat.

Hak Pemegang Saham

Pemegang Saham sebagai pemilik modal, memiliki hak dan tanggung jawab atas Perusahaan sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan hak dan tanggungjawabnya, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Pemegang Saham harus menyadari bahwa dalam melaksanakan hak dan tanggung jawabnya harus memperhatikan juga kelangsungan hidup Perusahaan; dan
2. Perusahaan menjamin terpenuhinya hak dan tanggung jawab Pemegang Saham atas dasar asas kewajaran sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan

Pemegang Saham Bank Mandiri, baik Pemegang Saham Seri A Dwiwarna maupun Pemegang Saham Seri B memiliki hak yang sama di luar Hak Istimewa Saham Seri A Dwiwarna di atas dan sepanjang tidak ditentukan lain oleh Anggaran Dasar Perseroan, antara lain sebagai berikut:

1. Hak untuk menghadiri, menyampaikan pendapat, dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan satu saham.
2. Kesempatan untuk mengajukan agenda pada RUPS.
3. Kesempatan untuk memberikan kuasa kepada pihak lain apabila pemegang saham berhalangan hadir dalam RUPS.
4. Bertanya untuk setiap pembahasan agenda dan setiap putusan agenda RUPS.
5. Kesempatan untuk memberikan suara setuju, tidak setuju, atau abstain pada setiap usulan putusan agenda RUPS.
6. Hak untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, benar dan teratur, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia.
7. Hak untuk menerima bagian dari keuntungan Perusahaan yang diperuntukan bagi Pemegang Saham dalam bentuk dividen

dan pembagian keuntungan lainnya, sebanding dengan jumlah saham yang dimiliki.

8. Hak untuk memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS.

Tanggung Jawab Pemegang Saham

Selain memiliki hak dan kewenangan, Pemegang Saham Bank Mandiri sebagai pemilik modal juga memiliki tanggung jawab terhadap Perseroan yang harus dilaksanakan.

Adapun tanggung jawab Pemegang Saham antara lain sebagai berikut:

1. Pemegang saham pengendali harus dapat:
 - a. Memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan sesuai peraturan perundang-undangan.
 - b. Mengungkapkan kepada instansi penegak hukum tentang pemegang saham pengendali yang sebenarnya 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.

Kebijakan Hubungan dengan Pemegang Saham

Sebagai Perusahaan Terbuka, Bank Mandiri senantiasa berupaya

untuk menyediakan informasi yang akurat, teratur dan terkini kepada Pemegang Saham. Selama ini, kegiatan komunikasi terhadap Pemegang Saham di Bank Mandiri dikelola oleh Sekretaris Perusahaan dan Unit Kerja. Berdasarkan pada Pasal 5 Peraturan OJK Nomor 35/POJK.04/2014 tentang Sekretaris Perusahaan Emiten atau Perusahaan Publik, salah satu fungsi Sekretaris Perusahaan adalah sebagai penghubung antara Emiten dengan pemegang saham, OJK dan pemangku kepentingan lainnya.

Kebijakan internal yang mengatur tentang hubungan antara Bank Mandiri dengan Pemegang Saham adalah Kebijakan yang disahkan pada tanggal 1 Juli 2011 dan Standar Pedoman sebagaimana terakhir kali di pada tanggal 24 Februari 2016. Kebijakan antara lain mengatur tentang aktivitas komunikasi korporasi yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Kegiatan mengendalikan pengelolaan strategi komunikasi eksternal dan internal dengan segenap secara terbuka dan bertanggung jawab serta membangun citra positif Bank Mandiri.
2. Penghubung komunikasi antara Perseroan dengan seluruh pemangku kepentingan termasuk pemegang saham serta masyarakat luas dengan bekerja sama dengan unit-unit kerja lainnya.

Selain itu, pengaturan tentang hubungan antara Bank Mandiri dengan Pemegang Saham juga tertuang dalam Standar Pedoman Bab II.A.I yang antara lain menerangkan bahwa aktivitas yang menjadi ruang lingkup tanggung jawab adalah melakukan aktivitas komunikasi yang bersifat korporasi kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

Referensi Peraturan

RUPS adalah Organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan/atau Anggaran Dasar. Berdasarkan Anggaran Dasar Perseroan RUPS terdiri dari RUPS Tahunan dan RUPS luar Biasa (RUPSLB) yang dapat diadakan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan. Tahapan Pelaksanaan RUPS mengacu pada ketentuan dalam Anggaran Dasar dan Peraturan OJK Nomor 32/POJK.04/2014 tanggal 8 Desember 2014 tentang Rencana dan

Penyelenggaraan RUPS Perusahaan Terbuka.

Ketentuan Kuorum

Ketentuan kuorum kehadiran dan keputusan RUPS terhadap hal yang harus diputuskan dalam Rapat dilakukan dengan mengikuti ketentuan:

1. Dihadiri oleh pemegang saham yang mewakili lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah dan keputusan adalah sah jika disetujui oleh lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang hadir dalam Rapat kecuali Undang-undang dan/atau Anggaran Dasar Perseroan menentukan jumlah kuorum yang lebih besar.
2. Dalam hal kuorum kehadiran sebagaimana dimaksud tidak tercapai, maka RUPS kedua adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila dihadiri oleh pemegang saham yang mewakili paling sedikit $\frac{1}{3}$ (satu per tiga) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah dan keputusan adalah sah jika disetujui oleh lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang hadir dalam rapat kecuali undang-undang dan/atau Anggaran Dasar Perseroan menentukan jumlah kuorum yang lebih besar.
3. Dalam hal kuorum kehadiran pada RUPS kedua sebagaimana

dimaksud tidak tercapai, RUPS ketiga dapat diadakan dengan ketentuan RUPS ketiga sah dan berhak mengambil keputusan jika dihadiri oleh pemegang saham dari saham dengan hak suara yang sah dalam kuorum kehadiran dan persyaratan pengambilan keputusan yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan atas permohonan Perseroan.

Penyelenggaraan RUPS

Pelaksanaan RUPS dilakukan melalui RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa. Proses pengumuman dan pemanggilan RUPS dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, baik RUPS Tahunan maupun RUPS Luar Biasa. Pada tahun 2017, Bank Mandiri telah menyelenggarakan 1 (satu) kali RUPS Tahunan dan 1 (satu) kali RUPS Luar Biasa.



Pelaksanaan RUPS Tahunan 2017 dan Realisasinya

Tahapan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Perseroan di 2017 tergambar dalam tabel berikut.

Tabel Pelaksanaan RUPS Tahunan 2017

Pemberitahuan	Pengumuman	Pemanggilan	Pelaksanaan	Ringkasan Risalah RUPS	Risalah RUPS
Diberitahukan kepada OJK melalui Surat No. CEO/005/2017 tanggal 24 Januari 2017 perihal Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun Buku 2016 dan diberitahukan kepada Kementerian BUMN melalui Surat No. CEO/004/2017 tanggal 24 Januari 2017 perihal Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 2017.	Diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia dan The Jakarta Post edisi hari Jumat, tanggal 03 Februari 2017 serta diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama. Pengumuman RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. CEO. CSC/CMA.273/2017 tanggal 03 Februari 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. CEO. CSC/CMA.272/2017 tanggal 03 Februari 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia dan The Jakarta Post edisi hari Senin, tanggal 20 Februari 2017 serta diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama. Pemanggilan RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. CEO. CSC/CMA.392/2017 tanggal 20 Februari 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. & Surat No. CEO.CSC/CMA.532/2017 tanggal 06 Maret 2017 perihal Penyampaian Kliping Koran Iklan RUPS Tahunan Bank Mandiri serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. CEO.CSC/CMA.393/2017 tanggal 20 Februari 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	RUPS Tahunan dilaksanakan pada hari Selasa, tanggal 14 Maret 2017 pada pukul 15.15 WIB – 17.50 WIB, bertempat di Auditorium Plaza Mandiri Lantai 3 Jalan Jend. Gatot Subroto. Kaveling 36-38, Jakarta Selatan.	Diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada tanggal 15 Maret 2017 dan diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia dan The Jakarta Post edisi hari Rabu, tanggal 16 Maret 2017. Selain itu, Hasil RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. CEO.CSC/CMA.624/2017 tanggal 16 Maret 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. CEO.CSC/CMA.625/2017 tanggal 16 Maret 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Disampaikan kepada OJK melalui Surat No. CEO. CSC/CMA.855/2017 tanggal 13 April 2017 perihal Penyampaian Risalah Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (persero) Tbk. serta diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama.

Mekanisme Pengambilan Keputusan

Mekanisme pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan secara musyawarah untuk mufakat. Namun apabila musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan dengan cara pemungutan suara, dimana pada Mata Acara Rapat Pertama sampai dengan Mata Acara Rapat Keenam dilakukan dengan pemungutan suara secara terbuka dan Mata Acara Rapat Ketujuh mengenai Perubahan Susunan Anggota Direksi dan Anggota Dewan Komisaris dilakukan pemungutan suara secara tertutup. Pemungutan suara dilakukan dengan kartu suara yang perhitungannya dilakukan secara elektronik.

Rekapitulasi Kehadiran pada RUPS Tahunan 2017

Pelaksanaan RUPS Tahunan dihadiri oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang menjabat sampai pada saat Rapat tersebut diselenggarakan dan dihadiri pula oleh Lembaga dan Profesi Penunjang Pasar Modal yaitu:

1. Notaris yaitu Ashoya Ratam SH.,M.Kn sebagai notulis.
2. Konsultan Hukum yaitu Melli Darsa & Co.
3. Biro Administrasi Efek Perseroan yaitu PT Datindo Entrycom sebagai Pihak Independen dalam melakukan perhitungan dan validasi suara.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Dewan Komisaris dan Direksi yang hadir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Rekapitulasi Kehadiran Pada RUPS Tahunan 2017

No.	Nama	Jabatan	Hadir	Tidak Hadir	Keterangan
1.	Wimboh Santoso	Komisaris Utama	√		
2.	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	√		
3.	Abdul Aziz	Komisaris Independen	√		
4.	Aviliani	Komisaris Independen	√		
5.	Askolani	Komisaris		√	Melaksanakan tugas dari Menteri Keuangan Republik Indonesia
6.	Goei Siau Hong	Komisaris Independen	√		
7.	Bangun S. Kusmulyono	Komisaris Independen	√		
8.	Ardan Adiperdana	Komisaris		√	Menghadiri Rapat Terbatas
9.	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	√		
10.	Sulaiman A. Arianto	Wakil Direktur Utama	√		
11.	Ogi Prastomiyono	Direktur Operations	√		
12.	Pahala N. Mansury	Direktur Finance & Treasury	√		
13.	Royke Tumilaar	Direktur Corporate Banking	√		
14.	Hery Gunardi	Direktur Distributions	√		
15.	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	√		
16.	Tardi	Direktur Retail Banking	√		
17.	Kartini Sally	Direktur Commercial Banking	√		
18.	Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology	√		

Keputusan RUPS Tahunan 2017

Mata Acara Rapat Pertama	
Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan, Persetujuan Laporan Pengawasan Dewan Komisaris serta Pengesahan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016, termasuk penyampaian laporan pertanggungjawaban realisasi penggunaan dana hasil Penawaran Umum Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016 serta pemberian pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (<i>volledig acquit et de charge</i>) kepada Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan atas tindakan pengurus dan pengawas yang telah dijalankan selama Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2016.	
Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: 3 orang	
Hasil Pemungutan Suara Setuju : 99,561% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna Tidak Setuju : 0,078% Abstain : 0,362%	
Keputusan - Menyetujui Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016, dan mengesahkan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Purwantono, Sungkoro & Surja dengan opini audit tanpa modifikasi. Mengesahkan Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Purwantono, Sungkoro & Surja dengan opini audit tanpa modifikasi. - Menerima laporan pertanggungjawaban realisasi penggunaan dana hasil Penawaran Umum Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016 sebesar Rp 5.000.000.000.000 (lima triliun rupiah). - Atas telah disetujuinya Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Tugas Dewan Komisaris untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 dan laporan realisasi penggunaan dana hasil Penawaran Umum Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016 sebesar Rp 5.000.000.000.000 (lima triliun rupiah) serta disahkannya Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 dan Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 maka Rapat memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (<i>volledig acquit et de charge</i>) kepada segenap anggota Direksi dan Dewan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016, sejauh tindakan tersebut bukan merupakan tindak pidana dan tindakan tersebut tercermin dalam Laporan Tahunan, Laporan Keuangan Konsolidasian serta Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016. - Pemberian pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya tersebut juga diberikan kepada: - Sdr. Suwhono yang pada tanggal 1 Januari 2016 sampai dengan tanggal 29 Maret 2016 menjabat sebagai Komisaris Perseroan. - Sdr. Budi Gunadi Sadikin yang pada tanggal 1 Januari 2016 sampai dengan tanggal 21 Maret 2016 menjabat sebagai Direktur Utama Perseroan. - Sdr. Sentot Achmad Sentaosa yang pada tanggal 1 Januari 2016 sampai dengan tanggal 21 Maret 2016 menjabat sebagai Direktur Perseroan.	

Tindak lanjut

1. Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan telah disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan PT Bursa Efek Indonesia (BEI). Laporan Keuangan disampaikan kepada Regulator melalui Surat tanggal 16 Februari 2017. Sedangkan Laporan Tahunan disampaikan pada tanggal 20 Februari 2017 melalui Surat No. CEO.CSC/CMA.387/2017 tanggal 20 Februari 2017 perihal Penyampaian Laporan Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun Buku 2016.
2. Laporan pertanggungjawaban realisasi penggunaan dana hasil Penawaran Umum Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap I Tahun 2016 telah dilaporkan kepada Dewan Komisiner OJK dan Kepala Departemen Pengawas Pasar Modal 2B masing-masing melalui Surat No. CBG/1103/2016 dan CEO.CSC/CMA.2969/2016.
3. Rapat telah memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (*volledig acquit et de charge*) kepada segenap anggota Direksi dan Dewan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016.
4. Rapat telah memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (*volledig acquit et de charge*) kepada Sdr. Suwihono sebagai Komisaris, Sdr. Budi Gunadi Sadikin sebagai Direktur Utama, dan Sdr. Sentot Achmad Sentaosa menjabat sebagai Direktur Perseroan.

Status: Terealisasi**Mata Acara Rapat Kedua**

Persetujuan penggunaan laba bersih Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -**Hasil Pemungutan Suara**

Setuju : 99,306% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 0,359%
Abstain : 0,335%

Keputusan

Menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2016 sebesar Rp 13.806.565.442.570,80 (tiga belas triliun delapan ratus enam miliar lima ratus enam puluh lima juta empat ratus empat puluh dua ribu lima ratus tujuh puluh rupiah delapan puluh sen) sebagai berikut:

1. Sejumlah 30% dari laba bersih Perseroan atau sejumlah Rp 4.141.969.632.771,24 (empat triliun seratus empat puluh satu miliar sembilan ratus enam puluh sembilan juta enam ratus tiga puluh dua ribu tujuh ratus tujuh puluh satu rupiah dan dua puluh empat sen) dan ditambahkan dividen tambahan spesial sebesar 15% atau sejumlah Rp 2.070.984.816.385,62 (dua triliun tujuh puluh miliar sembilan ratus delapan puluh empat juta delapan ratus enam belas ribu tiga ratus delapan puluh lima rupiah dan enam puluh dua sen) dibagikan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham dan khusus dividen untuk Pemerintah/ Negara Republik Indonesia akan disetorkan sesuai ketentuan perundangan sehingga jumlah dividen yang dibagikan adalah sebesar 45% dari laba bersih Perseroan.
2. Memberikan Kuasa dan wewenang kepada Direksi untuk mengatur tata cara dan pelaksanaan pembayaran dividen tunai tersebut serta selanjutnya mengumumkan sesuai ketentuan yang berlaku dengan alokasi pembagian:
 - Pemegang Saham Pemerintah/Negara Republik Indonesia : 60%
 - Pemegang Saham Publik : 40%
3. Sejumlah 55% dari laba bersih Perseroan atau sebesar Rp 7.593.610.993.413,94 (tujuh triliun lima ratus sembilan puluh tiga miliar enam ratus sepuluh juta sembilan ratus sembilan puluh tiga ribu empat ratus tiga belas rupiah dan sembilan puluh empat sen) ditetapkan sebagai Laba Ditahan.

Tindak lanjut

Bank Mandiri telah mengumumkan Jadwal dan Tata cara Pembagian Dividen Tunai Tahun Buku 2016 pada tanggal 16 Maret 2017 dan telah melakukan pembayaran dividen tunai kepada pemegang saham pada tanggal 13 April 2017.

Status: Terealisasi**Mata Acara Rapat Ketiga**

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 2017.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -**Hasil Pemungutan Suara**

Setuju : 99,632% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 3,221%
Abstain : 1,147%

Keputusan

1. Menetapkan Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro & Surja sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk Tahun Buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2017.
2. 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 Purwanto, Sungkoro & Surja, karena sebab apapun tidak dapat menyelesaikan audit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2017.

Tindak lanjut

Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro & Surja (member of Ernst and Young) telah selesai melaksanakan audit Perseroan pada tanggal 31 Januari 2018 dengan opini audit wajar dalam semua hal yang material

Status: Terealisasi

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Mata Acara Rapat Keempat

Penetapan gaji Direksi, honorarium Dewan Komisaris dan tantiem serta penetapan tunjangan, fasilitas dan benefit lainnya bagi segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perseroan.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: 2 orang

Hasil Pemungutan Suara

Setuju : 94,979% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 4,231%
Abstain : 0,791%

Keputusan

Memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris Perseroan, dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwi warna, untuk menetapkan gaji anggota Direksi dan honorarium anggota Dewan Komisaris, dan pemberian fasilitas, benefit dan/atau tunjangan lainnya untuk tahun buku 2017, termasuk untuk menetapkan metode, mekanisme, dan besarnya program insentif jangka panjang berbasis kinerja kepada Direksi dan Dewan Komisaris hingga terlaksananya program tersebut, serta tantiem atas kinerja anggota Direksi dan Dewan Komisaris untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 sesuai ketentuan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-04/MBU/2014 sebagaimana diubah terakhir dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/06/2016 tanggal 20 Juni 2016 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN.

Tindak lanjut

Pemegang Saham telah memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan besarnya tantiem untuk Tahun Buku 2016, serta menetapkan gaji/honorarium, tunjangan dan fasilitas bagi Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun 2017. Pemberian Tantiem tersebut berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/06/2017 tanggal 20 Juni 2017, Surat Kementerian BUMN Nomor S-17/D5.MBU/06/2017 tanggal 21 Juni 2017 dan Surat Dewan Komisaris Nomor KOM/070/2017 tanggal 22 Juni 2017.

Status: Terealisasi

Mata Acara Rapat Kelima

Penguatan pemberlakuan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/12/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara tanggal 16 Desember 2016.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -

Hasil Pemungutan Suara

Setuju : 99,349% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 0%
Abstain : 0,651%

Keputusan

Menguatkan pemberlakuan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-3/MBU/12/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara atas kegiatan Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan Perseroan.

Tindak Lanjut

Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-3/MBU/12/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara telah diterapkan dalam kegiatan Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan Bank Mandiri sebagaimana tercantum dalam Standar Pedoman Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan Perseroan.

Status: Terealisasi

Mata Acara Rapat Keenam

Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -

Hasil Pemungutan Suara

Setuju : 75,908% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 23,194%
Abstain : 0,898%

Keputusan

1. Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan, dalam rangka program Kementerian BUMN untuk melakukan standarisasi Anggaran Dasar BUMN terbuka.
2. Menyetujui untuk menyusun kembali seluruh ketentuan dalam Anggaran Dasar sehubungan dengan perubahan sebagaimana dimaksud pada butir 1 (satu) keputusan tersebut di atas.
3. Memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi dengan hak substitusi untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan berkaitan dengan keputusan mata acara Rapat ini, termasuk menyusun dan menyatakan kembali seluruh Anggaran Dasar dalam suatu Akta Notaris dan menyampaikan kepada instansi yang berwenang untuk mendapatkan persetujuan dan/atau tanda penerimaan pemberitahuan perubahan Anggaran Dasar, melakukan segala sesuatu yang dipandang perlu dan berguna untuk keperluan tersebut dengan tidak ada satu pun yang dikecualikan, termasuk untuk mengadakan penambahan dan/atau perubahan dalam perubahan Anggaran Dasar tersebut jika hal tersebut dipersyaratkan oleh instansi yang berwenang.

Tindak Lanjut

Anggaran Dasar Bank Mandiri telah diubah sebagaimana dinyatakan dalam Akta No. 15 tanggal 12 April 2017 yang telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tanggal 12 Mei 2017 nomor AHU-0010609.AH.01.02.TAHUN 2017 dan pemberitahuan atas perubahan anggaran dasarnya telah diterima serta dicatat oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai surat tertanggal 12 Mei 2017 nomor AHU-AH.01.03-0135829.

Status: Terealisasi

Mata Acara Rapat Ketujuh

Perubahan Pengurus Perseroan.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: 1 orang penanya dan 1 orang menyampaikan masukan.

Hasil Pemungutan Suara

Setuju : 82,305% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 15,500%
Abstain : 2,195%

Keputusan

1. Mengukuhkan pemberhentian Bpk. Suwhono sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan terhitung sejak diangkatnya yang bersangkutan sebagai Direktur Utama PT BERDIKARI (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.SK-69/MBU/03/2016 tanggal 29 Maret 2016 dengan ucapan terima kasih atas sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan selama menjabat sebagai anggota Dewan Komisaris.
2. Memberhentikan dengan hormat nama berikut sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan:
 - a. Ibu Aviliani sebagai Komisaris Independen
 - b. Bapak Abdul Aziz sebagai Komisaris Independen
 Pemberhentian anggota Dewan Komisaris tersebut terhitung sejak ditutupnya Rapat dengan ucapan terima kasih atas sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan selama menjabat anggota Dewan Komisaris Perseroan.
3. Mengangkat nama tersebut dibawah ini sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan:
 - a. Ibu Destry Damayanti sebagai Komisaris Independen
 - b. Bapak Makmur Keliat sebagai Komisaris Independen

Pengangkatan anggota Dewan Komisaris tersebut berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berakhirnya masa jabatan anggota Dewan Komisaris yang diangkat tersebut adalah sampai dengan ditutupnya Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Perseroan yang ke-5 sejak pengangkatan yang bersangkutan yaitu Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Perseroan yang diselenggarakan tahun 2022 dengan memperhatikan peraturan perundangan di bidang Pasar Modal dan tanpa mengurangi hak Rapat Umum Pemegang Saham Perseroan untuk memberhentikan sewaktu-waktu.

4. Dengan adanya pemberhentian dan pengangkatan anggota Dewan Komisaris Perseroan tersebut, maka susunan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan adalah sebagai berikut:

Direksi

Direktur Utama : Bapak Kartika Wirjoatmodjo;
Wakil Direktur Utama : Bapak Sulaiman A. Arianito;
Direktur : Bapak Ogi Prastomiyono;
Direktur : Bapak Pahala Nugraha Mansury;
Direktur : Bapak Royke Tumilaar;
Direktur : Bapak Hery Gunardi;
Direktur : Bapak Ahmad Siddik Badruddin;
Direktur : Bapak Tardi;
Direktur : Ibu Kartini Sally;
Direktur : Bapak Rico Usthavia Frans.

Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Bapak Wimboh Santoso;
Wakil komisaris utama : Bapak Imam Apriyanto Putro;
Komisaris independen : Bapak Goe Siauw Hong;
Komisaris independen : Bapak Bangun S. Kusmulyono;
Komisaris : Bapak Askolani;
Komisaris : Bapak Ardan Adiperdana;
Komisaris independen : Ibu Destry Damayanti;
Komisaris independen : Bapak Makmur Keliat.

5. Memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi dengan hak substitusi untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan berkaitan dengan keputusan mata acara ini sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, termasuk untuk menyatakan dalam Akta Notaris tersendiri dan memberitahukan susunan anggota Dewan Komisaris kepada Kementerian Hukum dan HAM, serta meminta Otoritas Jasa Keuangan untuk melakukan Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) terhadap Calon anggota Dewan Komisaris tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tindak Lanjut

1. Pemberhentian masa jabatan Bapak Suwhono sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan telah dikukuhkan dalam RUPS Tahunan.
2. Ibu Aviliani dan Bapak Abdul Aziz selaku Komisaris Independen berakhir masa jabatannya per 14 Maret 2017.
3. Pencalonan Ibu Destry Damayanti sebagai anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri tidak efektif, karena yang bersangkutan menyatakan untuk tetap menjabat sebagai anggota Dewan Komisaris Lembaga Penjamin Simpanan.
4. Bpk. Makmur Keliat telah memperoleh persetujuan dari OJK atas hasil penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan sebagaimana dinyatakan dalam Surat OJK No. SR-158/PB.12/2017 tanggal 22 September 2017 perihal Penyampaian Salinan Keputusan atas Pengangkatan Komisaris Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Keputusan Dewan Komisaris OJK No. KEP-185/D.03/2017 tanggal 19 September 2017 tentang Hasil Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Sdr. Makmur Keliat Selaku Calon Komisaris Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., sehingga pengangkatan yang bersangkutan sebagai Komisaris Independen dinyatakan efektif terhitung sejak tanggal 25 September 2017 sebagaimana terhitung sejak dalam Surat Bank Mandiri No. OPS/1237/2017 tanggal 25 September 2017 perihal penetapan Efektif Atas Pengangkatan Komisaris Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Status: Terealisasi

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan RUPS Luar Biasa Tahun 2017 dan Realisasinya

Tahapan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Tahun 2017 tergambar dalam tabel berikut.

Tabel Pelaksanaan RUPS Luar Biasa Tahun 2017

Pemberitahuan	Pengumuman	Pemanggilan	Pelaksanaan	Ringkasan Risalah RUPS	Risalah RUPS
Diberitahukan kepada OJK melalui Surat No. CEO/111/2017 tanggal 5 Juli 2017 perihal Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 2017 dan diberitahukan kepada Kementerian BUMN melalui Surat No. CEO/112/2017 tanggal 5 Juli 2017 perihal Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 2017.	Diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia dan The Jakarta Post edisi hari Kamis, tanggal 13 Juli 2017 serta diunggah ke Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama. Pengumuman RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. CEO.CSC/CMA.1651/2017 tanggal 14 Juli 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. CEO.CSC/CMA.1652/2017 tanggal 14 Juli 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia dan The Jakarta Post edisi hari Jumat, tanggal 28 Juli 2017 serta diunggah ke Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama.	RUPS Luar Biasa dilaksanakan pada Senin, 21 Agustus 2017 pada pukul 14.36 WIB – 15.35 WIB, bertempat di Auditorium Plaza Mandiri Lantai 3 Jalan Jend. Gatot Subroto. Kaveling 36-38, Jakarta Selatan.	Diunggah ke Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada 22 Agustus 2017 serta diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia dan The Jakarta Post edisi hari Rabu, tanggal 23 Agustus 2017. Selain itu, Hasil RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. CEO.CSC/CMA.2110/2017 tanggal 23 Agustus 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. CEO.CSC/CMA.2111/2017 tanggal 23 Agustus 2017 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Disampaikan kepada OJK melalui Surat No. CEO.CSC/CMA.2401/2017 tanggal 20 September 2017 perihal Penyampaian Risalah Rapat Umum Pemegang Saham ("RUPS") Luar Biasa PT Bank Mandiri (persero) Tbk. serta diunggah ke Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama.

Mekanisme Pengambilan Keputusan

Bahwa mekanisme pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan secara musyawarah untuk mufakat. Namun apabila musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan dengan cara pemungutan suara, dimana pada Mata Acara Rapat Pertama dilakukan dengan pemungutan suara secara terbuka dan Mata Acara Rapat Ke dua mengenai Perubahan Pengurus Perseroan dilakukan pemungutan suara secara tertutup. Pemungutan suara dilakukan dengan kartu suara yang perhitungannya dilakukan secara elektronik.

Rekapitulasi Kehadiran pada RUPS Luar Biasa Tahun 2017

Pelaksanaan RUPS Luar Biasa dihadiri oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang menjabat sampai pada saat Rapat tersebut diselenggarakan dan dihadiri pula oleh Lembaga dan Profesi Penunjang Pasar Modal yaitu:

1. Notaris yaitu Ashoya Ratam SH.,M.Kn sebagai notulis.
2. Konsultan Hukum yaitu Melli Darsa & Co.
3. Biro Administrasi Efek Perseroan PT Datindo Entrycom sebagai Pihak Independen dalam melakukan perhitungan dan validasi suara to calculate and/or validate the votes

Dewan Komisaris dan Direksi yang hadir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Rekapitulasi Kehadiran Pada RUPS Luar Biasa Tahun 2017

No.	Nama	Jabatan	Hadir	Tidak Hadir
1.	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	√	
2.	B. S. Kusmulyono	Komisaris Independen	√	
3.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen	√	

No.	Nama	Jabatan	Hadir	Tidak Hadir
4.	Askolani	Komisaris	√	
5.	Ardan Adiperdana	Komisaris	√	
6.	Makmur Keliat*	Komisaris Independen	√	
7.	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	√	
8.	Sulaiman A. Arianito	Wakil Direktur Utama	√	
9.	Ogi Prastomiyono	Direktur Operations	√	
10.	Royke Tumulaar	Direktur Wholesale Banking	√	
11.	Hery Gunardi	Direktur Distribution	√	
12.	Tardi	Direktur Retail Banking	√	
13.	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	√	
14.	Kartini Sally	Direktur Government and Institutional	√	
15.	Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking and Technology	√	

Keterangan:

*Pengangkatan anggota Direksi dan Dewan Komisaris tersebut berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Keputusan RUPS Luar Biasa Tahun 2017

Mata Acara Rapat Pertama
Persetujuan Pemecahan Nilai Nominal Saham (<i>stock split</i>) Perseroan dari Rp 500,00 (lima ratus rupiah) per saham menjadi Rp. 250,00 (dua ratus lima puluh rupiah) per saham dan Perubahan Anggaran Dasar terkait <i>stock split</i> tersebut.
Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: 1 orang
Hasil Pemungutan Suara Setuju : 99,989% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna Tidak Setuju : 0% Abstain : 0,011%
Keputusan 1. Menyetujui pelaksanaan Pemecahan Nilai Nominal Saham (<i>stock split</i>) Perseroan yakni: a. Saham Seri A Dwiwarna menjadi 2 (dua) saham dengan nilai nominal baru sebagai berikut: - 1 (satu) saham seri A Dwiwarna tetap dipertahankan sebagai saham Seri A Dwiwarna milik Negara Republik Indonesia dengan nilai nominal sebesar Rp250,- (dua ratus lima puluh Rupiah) per saham; dan - 1 (satu) saham seri A Dwiwarna akan menjadi 1 (satu) saham seri B milik Negara Republik Indonesia dengan nilai nominal sebesar Rp250,- (dua ratus lima puluh Rupiah) per saham. b. Saham Seri B dari Rp500,- (lima ratus Rupiah) per saham menjadi Rp250,- (dua ratus lima puluh Rupiah) per saham. 2. Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan terkait dengan Pemecahan Nilai Nominal Saham (<i>stock split</i>). 3. Menyetujui untuk memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi untuk: a. Melakukan segala tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan Pemecahan Nilai Nominal Saham tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk tetapi tidak terbatas pada menentukan tata cara dan jadwal pelaksanaan Pemecahan Nilai Nominal Saham. b. Menyatakan kembali keputusan mengenai Pemecahan Nilai Nominal Saham tersebut di atas sekaligus menyusun kembali seluruh ketentuan Anggaran Dasar Perseroan ke dalam suatu Akta Notaris dan menyampaikan kepada instansi yang berwenang untuk mendapatkan persetujuan/surat tanda penerimaan pemberitahuan perubahan Anggaran Dasar Perseroan, melakukan segala sesuatu yang dipandang perlu dan berguna untuk keperluan tersebut dengan tidak ada satu pun yang dikecualikan, termasuk untuk mengadakan penambahan dan/atau perubahan dalam perubahan Anggaran Dasar tersebut jika hal tersebut dipersyaratkan oleh instansi yang berwenang.
Tindak lanjut Bank Mandiri telah melaksanakan Pemecahan Nilai Nominal Saham (<i>stock split</i>) dengan rasio 1:2, dari Rp 500,00 (lima ratus rupiah) per saham menjadi Rp. 250,00 (dua ratus lima puluh rupiah) per saham yang berlaku efektif pada tanggal 13 September 2017. Selain itu, Perubahan Anggaran Dasar terkait dengan Pemecahan Nilai Nominal Saham (<i>stock split</i>) telah dinyatakan dalam Akta Keputusan RUPS Luar Biasa No. 36 tanggal 24 Agustus 2017 yang dibuat di hadapan Ashoya Ratam SH, Mkn, Notaris di Jakarta Selatan, sehubungan dengan pelaksanaan pemecahan nilai nominal saham (<i>stock split</i>). Perubahan tersebut telah diberitahukan kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana ternyata dalam Surat No. AHU-AH.01.03-0166888 perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Mandiri Tbk., tanggal 29 Agustus 2017, serta terdaftar pada Daftar Perseroan No. AHU-0107350.AH.01.11.Tahun 2017, tanggal 29 Agustus 2017.
Status: Terealisasi

Mata Acara Rapat Kedua

Perubahan Pengurus Perseroan

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -**Hasil Pemungutan Suara**

Setuju : 73,396% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
 Tidak Setuju : 21,420%
 Abstain : 5,184%

Keputusan

- Untuk membatalkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan Perseroan yang diselenggarakan pada tanggal 14 Maret 2017 terkait pengangkatan Ibu Destry Damayanti sebagai Komisaris Independen.
- Menguukuhkan pemberhentian Bapak Wimboh Santoso sebagai Komisaris Utama terhitung sejak diangkatnya yang bersangkutan sebagai Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan tanggal 20 Juli 2017 dengan ucapan terima kasih atas sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan selama menjabat sebagai Komisaris Utama.
- Pengangkatan nama-nama tersebut di bawah ini sebagai anggota Dewan Komisaris:
 - Bapak Hartadi A. Sarwono sebagai Komisaris Utama/Komisaris Independen.
 - Bapak R. Widyopramono sebagai Komisaris.
 Berakhirnya masa jabatan anggota Dewan Komisaris yang diangkat tersebut adalah sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan yang ke-5 sejak pengangkatan yang bersangkutan yaitu RUPS Tahunan yang diselenggarakan tahun 2022, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal dan tanpa mengurangi hak RUPS untuk memberhentikan sewaktu-waktu.
- Menguukuhkan pemberhentian Bapak Pahala Nugraha Mansury sebagai Direktur terhitung sejak diangkatnya yang bersangkutan sebagai Direktur Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, pada tanggal 12 April 2017, dengan ucapan terima kasih atas sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan selama menjabat sebagai anggota Direksi.
- Perubahan nomenklatur struktur susunan anggota-anggota Direksi sebagai berikut:

Sebelum	Sesudah
Direktur Utama	Direktur Utama
Wakil Direktur Utama	Wakil Direktur Utama
Direktur	Direktur <i>Wholesale Banking</i>
Direktur	Direktur Kelembagaan
Direktur	Direktur <i>Treasury</i>
Direktur	Direktur <i>Retail Banking</i>
Direktur	Direktur <i>Distribution</i>
Direktur	Direktur <i>Operations</i>
Direktur	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>
Direktur	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>

- Mengalihkan anggota Direksi menjadi sebagai berikut:
 - Bapak Royke Tumilaar semula Direktur menjadi Direktur *Wholesale Banking*;
 - Ibu Kartini Sally semula Direktur menjadi Direktur Kelembagaan.
 - Bapak Tardi semula Direktur menjadi Direktur *Retail Banking*;
 - Bapak Hery Gunardi semula Direktur menjadi Direktur *Distributions*;
 - Bapak Ogi Prastomiyono semula Direktur menjadi Direktur *Operations*;
 - Bapak Rico Usthavia Frans semula Direktur menjadi Direktur *Digital Banking & Technology*;
 - Bapak Ahmad Siddik Badruddin semula Direktur menjadi Direktur *Risk Management & Compliance*.
 dengan masa jabatan melanjutkan sisa masa jabatan yang ada.
- Pengangkatan Bapak Darmawan Junaidi sebagai Direktur *Treasury*.
 Berakhirnya masa jabatan anggota Direksi yang diangkat tersebut adalah sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan yang ke-5 sejak pengangkatan yang bersangkutan, yaitu RUPS Tahunan yang diselenggarakan tahun 2022, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal dan tanpa mengurangi hak RUPS untuk memberhentikan sewaktu-waktu;

Dengan adanya pembatalan dan pemberhentian serta pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan tersebut, maka susunan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan adalah sebagai berikut:

Direksi

Direktur Utama : Bapak Kartika Wirjoatmodjo;
 Wakil Direktur Utama : Bapak Sulaiman Arif Arianto;
 Direktur *Operations* : Bapak Ogi Prastomiyono;
 Direktur *Distribution* : Bapak Hery Gunardi;
 Direktur *Retail Banking* : Bapak Tardi;
 Direktur *Risk Management & Compliance* : Bapak Ahmad Siddik Badruddin;
 Direktur Kelembagaan : Ibu Kartini Sally;
 Direktur *Wholesale Banking* : Bapak Royke Tumilaar;
 Direktur *Digital Banking & Technology* : Bapak Rico Usthavia Frans;
 Direktur *Treasury* : Bapak Darmawan Junaidi*;

Dewan Komisaris

Komisaris Utama merangkap : Bapak Hartadi A. Sarwono*;

Komisaris Independen

Wakil Komisaris Utama : Bapak Imam Apriyanto Putro;

Komisaris Independen : Bapak Goei Siauw Hong;

Komisaris Independen : Bapak B.S. Kusmulyono;

Komisaris : Bapak Askolani;

Komisaris : Bapak Ardan Adiperdana;

Komisaris Independen : Bapak Makmur Keliat*;

Komisaris : Bapak R. Widyopramono*;

**Pengangkatan anggota Direksi dan Dewan Komisaris tersebut berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (Fit & Proper Test) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.*

Dengan masa jabatan:

Anggota Direksi:

- a. - Bapak Ogi Prastomiyono; dan
- Bapak Hery Gunardi;
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2018.
- b. - Bapak Kartika Wirjoatmodjo;
- Bapak Sulaiman Arif Arianto;
- Ibu Kartini Sally;
- Bapak Ahmad Siddik Badruddin; dan
- Bapak Tardi;
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2020.
- c. - Bapak Royke Tumilaar; dan
- Bapak Rico Usthavia Frans;
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2021.
- d. Bapak Darmawan Junaidi;
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2022;

Anggota Dewan Komisaris:

- a. Bapak Askolani;
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2019;
- b. - Bapak Imam Apriyanto Putro;
- Bapak Goei Siauw Hong; dan
- Bapak B.S. Kusmulyono;
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2020;
- c. Bapak Ardan Adiperdana
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2021;
- d. - Bapak Makmur Keliat
- Bapak Hartadi A. Sarwono; dan
- Bapak R. Widyopramono;
sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2022;

Memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan berkaitan dengan keputusan mata acara ini sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, termasuk untuk menyatakan kembali ke dalam Akta Notaris tersendiri dan memberitahukan perubahan susunan anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan kepada Kementerian Hukum dan HAM RI serta meminta Otoritas Jasa Keuangan untuk melakukan Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*fit and proper test*) terhadap calon-calon anggota Dewan Komisaris dan Direksi tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tindak Lanjut

1. Pencalonan Ibu Destry Damayanti sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan telah dibatalkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa.
2. Pemberhentian masa jabatan Bapak Wimboh Santoso sebagai Komisaris Utama telah dikukuhkan dalam RUPS Luar Biasa.
3. Bapak Hartadi A. Sarwono telah memperoleh persetujuan dari OJK atas hasil penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan sebagaimana dinyatakan dalam Surat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. SR-193/PB.12/2017 tanggal 15 November 2017 perihal Penyampaian Salinan Keputusan atas Pengangkatan Komisaris Utama Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Keputusan Dewan Komisaris OJK No. KEP-205/D.03/2017 tanggal 09 November 2017 tentang Hasil Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Sdr. Hartadi Agus Sarwono selaku Komisaris Utama Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., sehingga pengangkatan yang bersangkutan sebagai Komisaris Utama/ Komisaris Independen dinyatakan efektif terhitung sejak tanggal 15 November 2017 sebagaimana dinyatakan dalam Surat Bank Mandiri No. RMC/1412/2017 tanggal 15 November 2017 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Komisaris Utama Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
4. Bapak R. Widyopramono telah memperoleh persetujuan dari OJK atas hasil penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan sebagaimana dinyatakan dalam Surat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. No. SR-8/PB.12/2018 tanggal 12 Januari 2018 perihal Penyampaian Salinan Keputusan Hasil Penilaian Kemampuan dan Kepatutan atas Pengangkatan Anggota Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Keputusan Dewan Komisaris OJK No. KEP-6/D.03/2018 tanggal 8 Januari 2018 tentang Hasil Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Sdr. R. Widyopramono selaku Anggota Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., sehingga pengangkatan yang bersangkutan sebagai Komisaris dinyatakan efektif terhitung sejak tanggal 15 Januari 2018 sebagaimana dinyatakan dalam Surat Bank Mandiri No. RMC/xx/2018 tanggal 15 November 2017 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
5. Pemberhentian masa jabatan Bapak Pahala N. Mansury sebagai Direktur telah dikukuhkan dalam RUPS Luar Biasa.
6. Perubahan nomenklatur struktur susunan anggota-anggota Direksi telah diterapkan.
7. Struktur susunan anggota-anggota Direksi telah menggunakan nomenklatur.
8. Bapak Darmawan Junaidi telah memperoleh persetujuan dari OJK atas hasil penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan sebagaimana tertuang dalam Surat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. No. SR-7/PB.12/2018 tanggal 10 Januari 2018 perihal Penyampaian Salinan Keputusan Hasil Penilaian Kemampuan dan Kepatutan atas Pengangkatan Direktur *Treasury* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Keputusan Dewan Komisaris OJK No. KEP-7/D.03/2018 tanggal 8 Januari 2018 tentang Hasil Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Sdr. Darmawan Junaidi selaku Direktur *Treasury* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., sehingga pengangkatan yang bersangkutan sebagai Direktur *Treasury* dinyatakan efektif per tanggal 12 Januari 2018 sebagaimana tertuang dalam Surat Bank Mandiri No. RMC/37/2017 tanggal 12 Januari 2018 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Direktur *Treasury* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
9. Direksi Perseroan telah melakukan segala tindakan yang diperlukan berkaitan dengan keputusan mata acara ini sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Status: Terealisasi

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan RUPS Tahunan 2016 dan Realisasinya

Tahapan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan 2016 tergambar dalam tabel berikut.

Tabel Pelaksanaan RUPS Tahunan 2016

Pemberitahuan	Pengumuman	Pemanggilan	Pelaksanaan	Ringkasan Risalah RUPS	Risalah RUPS
Diberitahukan kepada OJK melalui Surat No. CEO/005/2017 tanggal 24 Januari 2017 perihal Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun Buku 2016 dan diberitahukan kepada Kementerian BUMN melalui Surat No. CEO/004/2017 tanggal 24 Januari 2017 perihal Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 2017.	Diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia, Suara Pembaruan dan The Jakarta Post edisi hari Kamis, tanggal 11 Februari 2016 serta diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama. Pengumuman RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. FST.CSC/CMA.211/2016 tanggal 11 Februari 2016 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. CEO.CSC/CMA.212/2016 tanggal 11 Februari 2016 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia, Suara Pembaruan dan The Jakarta Post edisi hari Jumat, tanggal 26 Februari 2016 serta diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama. Pemanggilan RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. FST.CSC/CMA.366/2016 tanggal 26 Februari 2016 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. FST.CSC/CMA.367/2016 tanggal 26 Februari 2016 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	RUPS Tahunan dilaksanakan pada hari Senin, tanggal 21 Maret 2016 pada pukul 14.47 WIB – 18.02 WIB, bertempat di Auditorium Plaza Mandiri Lantai 3 Jalan Jend. Gatot Subroto, Kaveling 36-38, Jakarta Selatan.	Diumumkan melalui harian Bisnis Indonesia, Suara Pembaruan dan The Jakarta Post edisi hari Rabu, tanggal 23 Maret 2016 serta diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama. Hasil RUPS diberitahukan kepada OJK melalui Sistem Pelaporan Elektronik OJK dan Surat No. FST.CSC/CMA.596/2016 tanggal 23 Maret 2016 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. serta diberitahukan kepada PT Bursa Efek Indonesia melalui Sistem Pelaporan Elektronik IDXNet dan Surat No. FST.CSC/CMA.597/2016 tanggal 23 Maret 2016 perihal Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Disampaikan kepada OJK melalui Surat No. CEO.CSC/CMA.794/2016 tanggal 18 April 2017 perihal Penyampaian Risalah Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (persero) Tbk. serta diunggah ke <i>website</i> Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) pada hari yang sama.

Pelaksanaan RUPS Tahunan dihadiri oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang menjabat sampai pada saat Rapat tersebut diselenggarakan dan dihadiri pula oleh Lembaga dan Profesi Penunjang Pasar Modal yaitu:

1. Notaris yaitu Ashoya Ratam SH.,M.Kn yang juga menjadi Pihak Independen dalam melakukan perhitungan dan validasi suara.
2. Konsultan Hukum yaitu Melli Darsa & Co.
3. Biro Administrasi Efek Perseroan yaitu PT Datindo Entrycom.

Dewan Komisaris dan Direksi yang hadir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Kehadiran RUPS Tahunan 2016

No.	Nama	Jabatan	Hadir	Tidak Hadir
1.	Wimboh Santoso	Komisaris Utama	√	
2.	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	√	
3.	Abdul Aziz	Komisaris Independen	√	
4.	Aviliani	Komisaris Independen	√	
5.	Askolani	Komisaris	√	
6.	Suwhono	Komisaris	√	
7.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen	√	
8.	Bangun S. Kusmulyono	Komisaris Independen	√	
9.	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	√	
10.	Sulaiman A. Arianto	Wakil Direktur Utama	√	
11.	Sentot A. Sentausa	Direktur <i>Distributions</i>	√	
12.	Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Technology and Operations</i>	√	
13.	Pahala N. Mansury	Direktur <i>Treasury and Market</i>	√	
14.	Royke Tumilaar	Direktur <i>Corporate Banking</i>	√	
15.	Hery Gunardi	Direktur <i>Consumer Banking</i>	√	
16.	Tardi	Direktur <i>Micro & Business Banking</i>	√	
17.	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>	√	
18.	Kartini Sally	Direktur <i>Commercial Banking</i>	√	
19.	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur <i>Finance and Strategy</i>	√	

Keputusan RUPS Tahunan 2016

Mata Acara Rapat Pertama	
Persetujuan Laporan Tahunan termasuk Pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan serta Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2015 dan Pengesahan Laporan Tahunan termasuk Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2015 sekaligus pemberian pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (<i>acquitt et de charge</i>) kepada Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan atas tindakan pengurus dan pengawas yang telah dijalankan selama tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2015.	
Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: 6	
Hasil Pemungutan Suara Setuju : 99,547% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna Tidak Setuju : 0,139% Abstain : 0,312%	
Keputusan - Menyetujui Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 dan mengesahkan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Purwantono, Sungkoro & Surja dengan opini audit tanpa modifikasi (dahulu wajar tanpa pengecualian). - Mengesahkan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Purwantono, Sungkoro & Surja dengan opini audit tanpa modifikasi (dahulu wajar tanpa pengecualian). - Atas telah disetujuinya Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015, dan disahkannya Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 serta Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 maka memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (<i>volledig acquitt et de charge</i>) kepada segenap anggota Direksi dan Dewan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015, sejauh tindakan tersebut bukan merupakan tindak pidana dan tindakan tersebut tercermin dalam Laporan Tahunan, Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan serta Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015. Pembebasan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab tersebut juga diberikan kepada: - Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Pradjoto, Sdr. Anton H. Gunawan, Sdr. Krisna Wijaya yang pada tanggal 1 Januari 2015 sampai dengan tanggal 16 Maret 2015 menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris Perseroan dan Sdr. Darmin Nasution yang pada tanggal 11 Juni 2015 sampai dengan tanggal 12 Agustus 2015 menjabat sebagai Komisaris Utama Perseroan; dan - Sdr. Riswinandi, Sdr. Abdul Rachman, Sdr. Kresno Sediarsi, Sdr. Sunarso dan Sdr. Fransisca N Mok yang pada tanggal 1 Januari 2015 sampai dengan tanggal 16 Maret 2015 menjabat sebagai anggota Direksi Perseroan.	

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia
Tindak lanjut 1. Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan telah disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan PT Bursa Efek Indonesia (BEI). Laporan Keuangan disampaikan kepada Regulator melalui Surat tanggal 24 Februari 2016. Sedangkan Laporan Tahunan disampaikan pada tanggal 26 Februari 2016 melalui Surat No. CEO.CSC/CMA.364/2016 tanggal 26 Februari 2016 perihal Penyampaian Laporan Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun Buku 2015. 2. Rapat telah memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (<i>volledig acquit et de charge</i>) kepada segenap anggota Direksi dan Dewan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015. Pembebasan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab tersebut juga diberikan kepada: a. Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Pradjoto, Sdr. Anton H. Gunawan, Sdr. Krisna Wijaya yang pada tanggal 1 Januari 2015 sampai dengan tanggal 16 Maret 2015 menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris Perseroan dan Sdr. Darmin Nasution yang pada tanggal 11 Juni 2015 sampai dengan tanggal 12 Agustus 2015 menjabat sebagai Komisaris Utama Perseroan; dan b. Sdr. Riswinandi, Sdr. Abdul Rachman, Sdr. Kresno Sediarsi, Sdr. Sunarso dan Sdr. Fransisca N Mok yang pada tanggal 1 Januari 2015 sampai dengan tanggal 16 Maret 2015 menjabat sebagai anggota Direksi Perseroan.				
Status: Terealisasi				
Mata Acara Rapat Kedua				
Penetapan penggunaan laba bersih Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2015.				
Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: 3				
Hasil Pemungutan Suara Setuju : 99,086% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna Tidak Setuju : 0,627% Abstain : 0,286%				
Keputusan Menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perseroan untuk Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2015 sebesar Rp 20.334.967.510.904,70 (dua puluh triliun, tiga ratus tiga puluh empat miliar, sembilan ratus enam puluh tujuh juta lima ratus sepuluh ribu sembilan ratus empat rupiah dan tujuh puluh sen) dengan alokasi sebagai berikut: a. 30% dari Laba Bersih Perseroan periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2015 atau sebesar Rp6.100.490.253.271,41 dibagikan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham dan khusus untuk dividen Negara Republik Indonesia akan disetorkan sesuai ketentuan peraturan perundangan. Memberikan Kuasa dan wewenang kepada Direksi untuk mengatur tata cara dan pelaksanaan pembayaran dividen tunai tersebut serta selanjutnya mengumumkannya sesuai ketentuan yang berlaku. b. 11,2% dari Laba Bersih Perseroan periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2015 atau sebesar Rp2.277.516.361.221,33 ditetapkan sebagai Cadangan Tujuan guna kebutuhan investasi Perseroan. Cadangan Tujuan tersebut akan dipergunakan secara bertahap yang pelaksanaannya akan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan Perseroan. c. 58,8% dari Laba Bersih Perseroan atau sebesar Rp11.956.960.896.411,96 ditetapkan sebagai Laba Ditahan. Besaran dana untuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) untuk Tahun Buku 2016 dihitung ekuivalen $\pm$ (lebih kurang) 0,5% dari Laba Bersih Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2015 yang sumber dananya dari beban Perseroan serta sisa saldo dana PKBL dari rangkaian tahun sebelumnya.				
Tindak lanjut Bank Mandiri telah mengumumkan Jadwal dan Tata cara Pembagian Dividen Tunai Tahun Buku 2016 pada tanggal 23 Maret 2016 dan telah melakukan pembayaran dividen tunai kepada pemegang saham pada tanggal 22 April 2016.				
Status: Terealisasi				
Mata Acara Rapat Ketiga				
Penetapan besarnya gaji dan honorarium untuk Tahun Buku 2016 serta tantiem atas kinerja untuk Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2015 untuk anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan.				
Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -				
Hasil Pemungutan Suara Setuju : 96,601% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna Tidak Setuju : 2,512% Abstain : 0,885%				
Keputusan Memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris Perseroan dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan gaji anggota Direksi dan honorarium anggota Dewan Komisaris Perseroan untuk tahun buku 2016 serta tantiem atas kinerja anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 sesuai ketentuan Peraturan Menteri BUMN No. PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN.				
Tindak lanjut Gaji anggota Direksi dan honorarium anggota Dewan Komisaris Perseroan untuk tahun buku 2016 serta tantiem atas kinerja anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 telah diberikan.				
Status: Terealisasi				
Mata Acara Rapat Keempat				
Penetapan Kantor Akuntan Publik untuk mengaudit Laporan Keuangan Perseroan dan Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2016.				
Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -				
Hasil Pemungutan Suara Setuju : 95,279% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna Tidak Setuju : 0,741% Abstain : 3,978%				

Keputusan

1. Menetapkan Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro & Surja sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2016.
2. 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 Purwanto, Sungkoro & Surja, karena sebab apapun tidak dapat menyelesaikan audit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk Tahun Buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2016.

Tindak lanjut

Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro & Surja (member of Ernst and Young) telah selesai melaksanakan audit atas Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk tahun buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 sesuai Laporan Auditor Independen No. RPC-2941/PSS/2017 tanggal 30 Januari 2017 dengan opini audit tanpa modifikasi.

Status: Terealisasi**Mata Acara Rapat Kelima**

Persetujuan untuk mengubah Rasio Kecukupan Dana (RKD) Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga dan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat sebagaimana ditetapkan dalam keputusan RUPS Tahunan Perseroan tanggal 2 April 2013 yang sebelumnya minimal sebesar 115% menjadi minimal sebesar 105% yang pelaksanaan keputusan peningkatan Manfaat Pensiun dan Manfaat Lainnya telah dilimpahkan kepada Dewan Komisaris.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -**Hasil Pemungutan Suara**

Setuju : 78,403% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 19,564%
Abstain : 2,032%

Keputusan

Untuk mengubah ketentuan syarat minimal Rasio Kecukupan Dana (RKD) untuk Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga dan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat sebagaimana dalam keputusan RUPS Tahunan Perseroan Tanggal 2 April 2013 yang sebelumnya minimal 115% menjadi minimal sebesar 105% yang pelaksanaan keputusan peningkatan Manfaat Pensiun dan Manfaat Lainnya telah dilimpahkan kepada Dewan Komisaris Pendiri, sehingga pelimpahan kewenangan kepada Dewan Komisaris Pendiri berkaitan dengan Keputusan Peningkatan Manfaat Pensiun dan atau Pemberian Manfaat Lain di Dana Pensiun Bank Mandiri Satu sampai dengan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat, selanjutnya ketentuannya diubah menjadi telah memenuhi persyaratan sekurang-kurangnya:

1. Rasio Kecukupan Dana (RKD) setelah kenaikan Manfaat Pensiun dan atau pemberian Manfaat Lain minimal sebesar 105% berdasarkan tabel mortalita yang ditetapkan oleh Perseroan sebagai Pendiri.
2. Masih terdapat surplus dan tidak menimbulkan kewajiban iuran tambahan serta kewajiban akuntansi berdasarkan PSAK 24.

Tindak Lanjut

Ketentuan syarat minimal Rasio Kecukupan Dana (RKD) untuk Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga dan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat telah diubah menjadi minimal sebesar 105%.

Status: Terealisasi**Mata Acara Rapat Keenam**

Persetujuan penetapan program kepemilikan saham oleh manajemen dan pegawai dalam rangka pemberian insentif jangka panjang berbasis kinerja.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: 4**Hasil Pemungutan Suara**

Setuju : 77,309% Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 21,472%
Abstain : 1,217%

Keputusan

Menyetujui pemberian kepada manajemen Perseroan Tunjangan berupa program kepemilikan saham dalam rangka pemberian insentif jangka panjang berbasis kinerja dan memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan metode dan mekanisme termasuk besarnya program kepemilikan saham oleh manajemen dalam rangka pemberian insentif jangka panjang berbasis kinerja.

Tindak Lanjut

Selama tahun 2016 belum terdapat Tunjangan berupa program kepemilikan saham dalam rangka pemberian insentif jangka panjang berbasis kinerja dikarenakan Bank Mandiri masih mengkaji pemberian insentif tersebut.

Status: Belum terealisasi**Mata Acara Rapat Ketujuh**

Perubahan Pengurus Perseroan.

Jumlah Pemegang Saham yang mengajukan Pertanyaan dan/atau memberikan pendapat: -**Hasil Pemungutan Suara**

Setuju : 75,354 % Termasuk satu saham seri A Dwiwarna
Tidak Setuju : 22,910%
Abstain : 1,735 %

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia
Keputusan - Memberhentikan dengan hormat nama berikut sebagai anggota Direksi: - Bapak Budi Gunadi Sadikin sebagai Direktur Utama; - Bapak Sentot A. Sentaosa sebagai Direktur; - Bapak Royke Tumilaar sebagai Direktur. Pemberhentian anggota Direksi tersebut terhitung sejak ditutupnya rapat dengan ucapan terima kasih atas sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan selama menjabat sebagai Anggota Direksi. - Mengalihkan penugasan Bapak Kartika Wirjoatmodjo yang diangkat berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Perseroan tahun 2015 yang semula Direktur menjadi Direktur Utama dengan masa jabatan meneruskan sisa masa jabatan sesuai dengan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham tersebut. - Mengangkat nama tersebut dibawah ini sebagai anggota Direksi Perseroan: - Bapak Rico Usthavia Frans sebagai Direktur; - Bapak Royke Tumilaar sebagai Direktur Berakhirnya masa jabatan anggota Direksi yang diangkat tersebut adalah sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan yang ke-5 sejak pengangkatan yang bersangkutan yaitu RUPS Tahunan yang diselenggarakan tahun 2021 dengan memerhatikan peraturan perundangan di bidang Pasar Modal dan tanpa mengurangi hak RUPS untuk memberhentikan sewaktu-waktu. - Mengangkat Bapak Ardan Adiperdana sebagai Komisaris Perseroan. Berakhirnya masa jabatan anggota Dewan Komisaris yang diangkat tersebut adalah sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan yang ke-5 sejak pengangkatan yang bersangkutan dengan memerhatikan peraturan perundangan di bidang Pasar Modal dan tanpa mengurangi hak RUPS untuk memberhentikan sewaktu-waktu. - Mengalihkan penugasan Bapak Wimboh Santoso yang diangkat berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Perseroan tahun 2015 yang semula Komisaris Utama menjadi Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen dengan masa jabatan meneruskan sisa masa jabatan sesuai dengan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tersebut. - Dengan adanya pemberhentian, pengangkatan dan pengalihan tugas anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris tersebut, maka susunan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan adalah sebagai berikut: Direksi Direktur Utama : Bapak Kartika Wirjoatmodjo; Wakil Direktur Utama : Bapak Sulaiman A. Arianto; Direktur : Bapak Ogi Prastomiyono; Direktur : Bapak Pahala N. Mansury; Direktur : Bapak Hery Gunardi; Direktur : Bapak Tardi; Direktur : Bapak Ahmad Siddik Badruddin; Direktur : Ibu Kartini Sally; Direktur : Bapak Royke Tumilaar; Direktur : Bapak Rico Usthavia Frans. Dewan Komisaris Komisaris Utama/Komisaris Independen : Bapak Wimboh Santoso; Wakil Komisaris Utama : Bapak Imam Apriyanto Putro; Komisaris Independen : Ibu Aviliani; Komisaris Independen : Bapak Goei Siauw Hong. Komisaris Independen : Bapak Bangun S. Kusmulyono; Komisaris Independen : Bapak Abdul Aziz; Komisaris : Bapak Askolani; Komisaris : Bapak Suwhono; Komisaris : Bapak Ardan Adiperdana. Memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan berkaitan dengan keputusan Mata Acara ini sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, termasuk untuk menyatakan dalam Akta Notaris tersendiri dan memberitahukan perubahan susunan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan kepada Kementerian Hukum dan HAM, serta meminta Otoritas Jasa Keuangan untuk melakukan Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (<i>Fit and Proper Test</i>) terhadap calon anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan sesuai ketentuan yang berlaku. Tindak Lanjut - Masa jabatan Bapak Budi Gunadi Sadikin sebagai Direktur Utama dan Bapak Sentot A. Sentaosa sebagai Direktur telah berakhir terhitung sejak tanggal 21 Maret 2016. Sedangkan Bapak Royke Tumilaar diangkat kembali sebagai Direktur dimana jabatan yang bersangkutan akan berakhir pada penutupan RUPS Tahunan yang ke-5 (lima) setelah tanggal pengangkatannya, yaitu RUPS Tahunan Tahun 2021. - Bapak Kartika Wirjoatmodjo telah efektif menjabat sebagai Direktur Utama Bank Mandiri terhitung sejak tanggal 17 Mei 2016 sebagaimana dinyatakan dalam Surat OJK No. SR-83/D.03/2016 tanggal 11 Mei 2016 perihal Keputusan Uji Kemampuan dan Kepatutan (<i>Fit and Proper Test</i>) atas Peralihan Jabatan Direktur menjadi Direktur Utama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Surat Bank Mandiri No. DCO/330/2016 tanggal 17 Mei 2016 perihal Penetapan Efektif atas Peralihan Jabatan Direktur menjadi Direktur Utama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. - Bapak Rico Usthavia Frans telah efektif menjabat sebagai Direktur <i>Digital Banking & Technology</i> Bank Mandiri terhitung sejak tanggal 20 Juli 2016 sebagaimana dinyatakan dalam Surat OJK No. SR-126/D.03/2016 tanggal 18 Juli 2016 perihal Keputusan Uji Kemampuan dan Kepatutan (<i>Fit and Proper Test</i>) atas Pengangkatan Direktur Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Surat Bank Mandiri No. RMC/526/2016 tanggal 20 Juli 2016 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Direktur PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. - Bapak Ardan Adiperdana telah efektif menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri terhitung sejak tanggal 3 Oktober 2016 sebagaimana dinyatakan dalam Surat OJK No. SR-195/D.03/2016 tanggal 27 September 2016 perihal Keputusan Uji Kemampuan dan Kepatutan (<i>Fit and Proper Test</i>) atas Pengangkatan Direktur Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Surat Bank Mandiri No. RMC/794/2016 tanggal 3 Oktober 2016 perihal Penetapan Efektif atas Pengangkatan Direktur PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. - Pengalihan tugas Bapak Wimboh Santoso yang semula Komisaris Utama menjadi Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen Bank Mandiri telah ditindaklanjuti melalui Surat No. DCO/225/2016 tanggal 29 Maret 2016 perihal Permohonan Uji Kemampuan dan Kepatutan (<i>Fit and Proper Test</i>) Anggota Direksi dan Anggota Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Namun, permohonan tersebut tidak dapat ditindaklanjuti oleh OJK sehingga status beliau tetap sebagai Komisaris Utama Non Independen. Status: Terealisasi Sebagian				

Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah Organ Perseroan yang bertugas untuk melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan Anggaran Dasar, memberikan nasihat kepada Direksi, serta memastikan bahwa Perseroan melaksanakan prinsip-prinsip GCG. Dewan Komisaris bertanggung jawab kepada Pemegang Saham dalam hal mengawasi kebijakan Direksi terhadap operasional Perseroan secara umum yang mengacu kepada rencana bisnis yang telah disetujui Dewan Komisaris dan pemegang saham, serta memastikan kepatuhan terhadap seluruh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Setiap anggota Dewan Komisaris harus memiliki integritas yang tinggi, pengetahuan, kemampuan dan komitmen untuk menyediakan waktu dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, peran Dewan Komisaris sangat strategis. Oleh karena itu, komposisi Dewan Komisaris Perseroan harus memungkinkan pengambil keputusan yang efektif, tepat dan cepat. Selain itu, Dewan Komisaris juga dituntut untuk dapat bertindak secara 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.

Referensi Peraturan

Undang-undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik, mengharuskan seluruh perusahaan yang bernaung di bawah hukum Indonesia untuk memiliki Dewan Komisaris yang bertugas mengawasi kebijakan manajemen, proses manajemen di dalam perusahaan, sekaligus mengawasi dan memberikan saran/nasihat kepada Direksi.

Tata Tertib Dewan Komisaris (*Board Charter*)

Secara lebih rinci, Pedoman dan tata tertib kerja Dewan Komisaris diatur dalam Tata Tertib Dewan Komisaris yang telah ditetapkan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: KEP.KOM/005/2016 tanggal 21 Desember 2016. Tata Tertib Dewan Komisaris mengatur tentang Tata Laksana Kerja Dewan Komisaris antara lain berisi tentang petunjuk tata laksana kerja Dewan Komisaris menjelaskan tahapan aktivitas secara terstruktur, sistematis, mudah dipahami dan dapat dijalankan dengan konsisten, dapat menjadi acuan bagi Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas masing-masing untuk mencapai visi dan misi Perseroan. Dengan adanya Tata Tertib Dewan Komisaris, diharapkan akan tercapai standar kerja yang tinggi dan selaras dengan prinsip-prinsip GCG.

Adapun isi dari Tata Tertib Dewan Komisaris antara lain mengatur hal-hal sebagai berikut.

1. Ketentuan Umum
2. Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang
 - a. Tugas dan Tanggung Jawab
 - b. Kewajiban Dewan Komisaris
 - c. Hak dan Wewenang Dewan Komisaris
 - d. Keterbukaan Informasi dan Benturan Kepentingan
 - e. Komite
3. Rapat Dewan Komisaris
 - a. Jenis dan Kuorum Rapat
 - b. Peserta Tamu Rapat Dewan Komisaris
 - c. Pimpinan Rapat
 - d. Bahan Rapat
 - e. Keputusan Rapat
 - f. Risalah Rapat
 - g. Pemanggilan dan Penyelenggaraan Rapat
 - h. Sekretaris Dewan Komisaris
4. Pembagian Tugas
 - a. Pembidangan Tugas
 - b. Waktu Kerja Komisaris
 - c. Penandatanganan Dokumen
 - d. Perjalanan Dinas
 - e. Evaluasi Kinerja Dewan Komisaris
5. Lain-lain
 - a. Etika dan Budaya Perusahaan
 - b. Pendidikan Berkelanjutan
 - c. Perubahan
6. Penutup

Beberapa pokok pedoman kerja Dewan Komisaris yang diatur dalam Tata Tertib Dewan Komisaris dijabarkan sebagai berikut.

Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris

Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris berdasarkan Tata Tertib Dewan Komisaris adalah sebagai berikut.

1. Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris mencakup:
 - a. Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan Perseroan yang dilakukan Direksi serta memberi nasihat kepada Direksi termasuk mengenai rencana kerja, pengembangan Perseroan, pelaksanaan ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan RUPS dan/atau RUPS Luar Biasa dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - b. Memastikan terselenggaranya pelaksanaan *Good Corporate Governance* dalam setiap kegiatan usaha Perseroan serta melakukan evaluasi terhadap kebijakan tata kelola perusahaan secara terintegrasi.

- c. Menjaga kepentingan Perseroan dengan memperhatikan kepentingan para Pemegang Saham dan bertanggung jawab kepada RUPS.
 - d. Meneliti dan menelaah Laporan Tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani Laporan Tahunan tersebut.
 - e. Memberikan pendapat dan saran atas Rencana Kerja dan Anggaran tahunan yang diusulkan Direksi dan mengesahkannya sesuai ketentuan pada Anggaran Dasar.
 - f. Memonitor perkembangan kegiatan Perseroan.
 - g. Memberikan pendapat dan saran kepada pemegang saham mengenai masalah yang dianggap penting bagi kepengurusan Perseroan.
 - h. Melaporkan dengan segera kepada RUPS apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perseroan dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh.
 - i. Memberitahukan kepada Otoritas Jasa Keuangan 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 Perseroan.
 - j. Mengusulkan kepada RUPS penunjukkan Akuntan Publik yang akan melakukan pemeriksaan atas pembukuan Perseroan.
2. Dalam menjalankan tugasnya melakukan pengawasan dan pemberian nasihat, Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk:
 - b. Memberikan pendapat dan nasihat kepada manajemen tentang penentuan visi, misi, budaya dan nilai-nilai Perseroan.
 - c. Melakukan *review* dan memberikan pendapat tentang strategi usaha yang diterapkan Perseroan.
 - d. Melakukan *review*, memberikan pendapat dan nasihat atas sistem pengelolaan sumber daya manusia.
 - e. Melakukan penilaian, memberikan pendapat serta nasihat atas sistem pengendalian risiko.
 - f. Melakukan penilaian, memberikan pendapat serta nasihat atas Rancangan *Business Plan* dan penjabarannya kedalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan.
 - g. Memberikan persetujuan atas rancangan keputusan-keputusan bisnis strategis atau kebijakan yang memenuhi perundang-undangan, Anggaran Dasar dan keputusan RUPS dan *prudential banking practices* termasuk komitmen untuk menghindari segala bentuk benturan kepentingan (*conflict of interest*).
 - h. Melakukan penilaian atas laporan auditor internal maupun eksternal dan memberikan nasihat kepada manajemen atas hal-hal yang perlu ditindaklanjuti.
 - i. Melakukan pengawasan secara periodik dan memberikan nasihat kepada manajemen atas penyelenggaraan tata kelola perusahaan yang baik.
 - j. Melakukan pengawasan secara periodik atas pelaksanaan RKAP dan memberikan pendapat/persetujuan atas perubahan RKAP sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - k. Menyampaikan laporan pengawasan pemegang saham pada saat RUPS Tahunan dan/atau RUPS Luar Biasa.
 - l. Melakukan pengawasan atas mutu pelayanan Perseroan kepada nasabah dan memberikan nasihat yang diperlukan kepada manajemen.
 - m. Melakukan penilaian, memberikan pendapat serta nasihat atas penerapan manajemen risiko mencakup pula hal-hal yang terkait dengan pengendalian *Fraud*.
 - n. Menyusun program kerja Dewan Komisaris yang didalamnya termasuk program Komite-Komite penunjang Dewan Komisaris.
 3. Setiap Komisaris harus memperhatikan tugas, tanggung jawab dan batasan-batasan termasuk yang diatur dalam peraturan perundangan.

Tugas dan Tanggung Jawab Komisaris Utama

Berdasarkan Tata Tertib Dewan Komisaris Bank Mandiri, tugas dan tanggung jawab Komisaris Utama Bank Mandiri, antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan pemanggilan Rapat Dewan Komisaris secara tertulis yang disampaikan kepada seluruh anggota Dewan Komisaris dengan mencantumkan acara, tanggal, waktu dan tempat rapat.
2. Bertindak sebagai Ketua Rapat dalam Rapat Dewan Komisaris.
3. Memastikan pelaksanaan Rapat Dewan Komisaris dan Rapat Komite-Komite Dewan Komisaris terlaksana termasuk ketertiban Risalah Rapat.
4. Menerima laporan-laporan dari Komite-Komite di bawah Dewan Komisaris.
5. Mengkoordinasikan semua tugas Dewan Komisaris yang sedapat mungkin telah dibagi rata secara merata.

Kewajiban Dewan Komisaris

Dewan Komisaris berkewajiban untuk:

1. Mengesahkan dan mengawasi pelaksanaan RKAP.
2. Melakukan pengawasan atas tindak lanjut dari temuan terhadap penyimpangan berdasarkan peraturan perundangan, anggaran dasar dan *prudential banking practices*.
3. Mengikuti perkembangan kegiatan Perseroan, dan dalam hal Perseroan menunjukkan gejala kemunduran, apabila diperlukan Dewan Komisaris dapat menyelenggarakan RUPS untuk melaporkan kepada pemegang saham dengan disertai saran mengenai langkah-langkah perbaikan yang harus ditempuh.
4. Memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai setiap persoalan yang dianggap penting bagi kepengurusan Perseroan.

5. Melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang ditentukan oleh RUPS dan peraturan perundang-undangan.
6. Menumbuhkan budaya dan kepedulian *anti fraud* pada seluruh jajaran organisasi Perseroan.
7. Membentuk Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi dan komite lainnya sebagaimana disyaratkan oleh peraturan perundangan.

Hak dan Wewenang Dewan Komisaris

Hak dan wewenang Dewan Komisaris sebagai berikut:

1. Memberikan keputusan-keputusan atas tindakan-tindakan Direksi sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan.
2. Setiap Komisaris, baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri setiap waktu berhak memasuki bangunan-bangunan dan halaman-halaman atau tempat-tempat lain yang dipergunakan atau yang dikuasai oleh Perseroan dan berhak memeriksa buku-buku, surat-surat bukti, persediaan barangbarang, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas untuk keperluan verifikasi dan surat berharga serta mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.
3. Tindakan harus dijalankan dalam kapasitas sebagai Dewan Komisaris dan wajib dilaporkan dalam rapat Dewan Komisaris tentang tindakan-tindakan tersebut.
4. Jika dianggap perlu, Dewan Komisaris berhak meminta bantuan tenaga ahli dalam melaksanakan tugasnya untuk jangka waktu terbatas dengan beban Perseroan.
5. Setiap Komisaris berhak meminta penjelasan tentang segala hal dari Direksi maupun dari seluruh jajaran di bawahnya dan Direksi wajib memberikan penjelasan.
6. Setiap Komisaris berhak untuk menghadiri rapat-rapat yang diselenggarakan oleh Direksi atau unit-unit di bawahnya tanpa ikut memberikan keputusan.
7. Dewan Komisaris dengan suara terbanyak setiap waktu berhak memberhentikan untuk sementara waktu seorang atau lebih anggota Direksi, apabila mereka terbukti bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar atau terbukti melalaikan kewajibannya atau terdapat alasan mendesak bagi Perseroan.
8. Pemberhentian sementara tersebut harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan disertai alasan yang menyebabkan tindakan itu.
9. Dalam waktu 90 (sembilan puluh) hari setelah tanggal pemberhentian sementara itu, Dewan Komisaris diwajibkan untuk menyelenggarakan RUPS yang akan memutuskan apakah anggota Direksi yang bersangkutan akan diberhentikan seterusnya atau dikembalikan kepada kedudukannya, dimana yang bersangkutan diberi kesempatan untuk hadir dan membela diri.

Masa Jabatan Dewan Komisaris

Anggaran Dasar Perseroan menyatakan Para anggota Dewan Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS, dalam RUPS tersebut dihadiri oleh Pemegang Saham Seri A Dwiwarna dan keputusan rapat tersebut harus disetujui oleh Pemegang Saham Seri A Dwiwarna. Para anggota Dewan Komisaris diangkat oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh Pemegang Saham Seri A Dwiwarna, pencalonan mana mengikat bagi RUPS.

Keputusan RUPS mengenai pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris juga menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan dan pemberhentian tersebut. Dalam hal RUPS tidak menetapkan, maka pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris tersebut mulai berlaku sejak penutupan RUPS dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan.

Para anggota Dewan Komisaris diangkat untuk jangka waktu terhitung sejak tanggal yang ditetapkan oleh RUPS yang mengangkatnya dan berakhir pada penutupan RUPS Tahunan yang ke 5 (lima) setelah tanggal pengangkatannya, dengan syarat tidak boleh melebihi jangka waktu 5 (lima) tahun, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan di bidang Pasar Modal, namun dengan tidak mengurangi hak dari RUPS untuk sewaktu-waktu dapat memberhentikan para anggota Dewan Komisaris sebelum masa jabatannya berakhir. Setelah masa jabatannya berakhir, para anggota Dewan Komisaris dapat diangkat kembali oleh RUPS untuk satu kali masa jabatan.

Kriteria Anggota Dewan Komisaris

Kriteria Dewan Komisaris Bank Mandiri telah diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai akhlak, moral, dan integritas yang baik;
2. Cakap melakukan perbuatan hukum;
3. Dalam 5 (lima) tahun sebelum pengangkatan dan selama menjabat:
 - a. tidak pernah dinyatakan pailit;
 - b. tidak pernah menjadi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit;
 - c. tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan; dan
 - d. tidak pernah menjadi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris yang selama menjabat:
 - pernah tidak menyelenggarakan RUPS Tahunan;
 - pertanggungjawabannya sebagai anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris pernah tidak;

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

- diterima oleh RUPS atau pernah tidak memberikan pertanggungjawaban sebagai anggota Direksi; dan/atau anggota Dewan Komisaris kepada RUPS; dan
- pernah menyebabkan perusahaan yang memperoleh izin, persetujuan, atau pendaftaran dari Otoritas Jasa Keuangan tidak memenuhi kewajiban menyampaikan laporan tahunan dan/atau laporan keuangan kepada Otoritas Jasa Keuangan.
4. Memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan;
 5. Memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang yang dibutuhkan Perseroan; dan
 6. Memenuhi persyaratan lainnya sebagaimana telah ditentukan.

Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Serta Dasar Pengangkatan Dewan Komisaris

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 27/POJK.03/2016 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Bagi Pihak Utama Lembaga Jasa Keuangan menyebutkan bahwa calon anggota Dewan Komisaris wajib memperoleh persetujuan dari OJK sebelum menjalankan tindakan, tugas, dan fungsinya sebagai Dewan Komisaris. Anggota Dewan Komisaris yang telah lulus *fit and proper* tanpa catatan dan telah mendapat persetujuan dari OJK, mengindikasikan bahwa setiap anggota Dewan Komisaris memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang memadai, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Pelaksana	Dasar Pengangkatan	Tanggal Efektif
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Luar Biasa tanggal 18 Desember 2015	16 Februari 2016
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017	15 November 2017
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015	11 Juni 2015
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	25 Juni 2015
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014	03 September 2014
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014	03 September 2014
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015	25 Juni 2015
Bangun Sarwito Kasmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015	25 Juni 2015
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 21 Maret 2016	03 Oktober 2016
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017	25 September 2017
R. Widyo Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017	15 Januari 2018*

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Program Orientasi Bagi Komisaris Baru

Dalam rangka memberikan gambaran atas kegiatan bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Dewan Komisaris, Bank Mandiri menyelenggarakan program orientasi bagi anggota Dewan Komisaris yang dipersiapkan oleh *Corporate Secretary Group* berupa penyampaian dokumen dalam bentuk *soft copy* maupun *hard copy*.

Dokumen-dokumen tersebut 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.

Mengingat pada RUPS Tahunan Bank Mandiri tanggal 14 Maret 2017 dan RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 terdapat diantaranya mata acara perubahan anggota dan Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan yang memiliki beragam latar belakang, maka Bank Mandiri menilai perlu diselenggarakannya program orientasi bagi anggota Dewan Komisaris untuk memberikan gambaran atas kegiatan bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Dewan Komisaris, sebagai berikut:

1. Penyampaian dokumen perusahaan berupa Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Bisnis Bank, 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.
2. Kegiatan *on site visit* (kunjungan) ke kantor wilayah untuk bertemu dan bertatap muka langsung antara anggota Dewan Komisaris, terutama untuk komisaris yang baru dengan jajaran Bank Mandiri yang berada di kantor wilayah (Regional). Dengan dilakukannya kunjungan ke kantor wilayah, baik sesama anggota Dewan Komisaris maupun anggota Dewan Komisaris dengan kantor wilayah, dapat saling mengenal, memahami serta menjalin kerjasama yang baik dan solid.

Setelah RUPS Tahunan Bank Mandiri tanggal 14 Maret 2017 dan RUPSLB tanggal 21 Agustus 2017, Dewan Komisaris telah melakukan kunjungan ke Regional XI, yaitu wilayah Bali dan Nusa Tenggara (Area Lombok dan Denpasar) pada tanggal 16 – 17 Oktober 2017.

3. Penjelasan yang berkaitan dengan organisasi, tugas dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi, audit internal dan eksternal, sistem dan kebijakan internal, serta peran Komite – komite di bawah Dewan Komisaris untuk anggota Dewan Komisaris yang baru, dilaksanakan dengan cara presentasi kepada Dewan Komisaris, sebagai berikut:

Tabel Pelaksanaan Program Orientasi Komisaris Baru

No.	Materi	Pembawa Materi	Tanggal	Anggota Dewan Komisaris
1.	<i>Good Corporate Governance</i>	<i>Compliance Group</i>	19 Mei 2017	Makmur Keliat
			05 Oktober 2017	R. Widyo Pramono
2.	Kinerja Perseroan	<i>Strategic & Performance Group</i>	05 Mei 2017	Makmur Keliat
			06 Oktober 2017	R. Widyo Pramono
3.	Tingkat Kesehatan Bank	<i>Credit Portfolio Risk Group</i>	26 Mei 2017	Makmur Keliat
			12 Oktober 2017	R. Widyo Pramono
4.	Sumber Daya Manusia/Kepegawaian	Bidang <i>Human Capital</i>	13 Oktober 2017	R. Widyo Pramono
5.	<i>Segmentation in Bank Mandiri : Corporate Banking</i>	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	09 November 2017	Makmur Keliat
6.	Audit Internal Bank Mandiri	Bidang Internal Audit	21 November 2017	R. Widyo Pramono

4. *Update* kondisi perbankan terkini dengan topik *financial technology* dan makro ekonomi secara nasional dan global kepada Dewan Komisaris, sebagai berikut:

Tabel Pelaksanaan Program Orientasi Komisaris Baru

No.	Materi	Pembawa Materi	Tanggal	Anggota Dewan Komisaris
1.	<i>Update Macro Economic</i>	<i>Office of Chief Economist Group</i>	14 November 2017	Seluruh Dewan Komisaris
2.	<i>Update Perkembangan Financial Technology (Fintech)</i>	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>	16 November 2017	

Pembidangan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris

Pembidangan tugas Dewan Komisaris dipenuhi melalui keanggotaan Dewan Komisaris dalam komite-komite dibawah pengawasan Dewan Komisaris. Sesuai POJK No.55/POJK.33/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, bahwa dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, Dewan Komisaris wajib membentuk paling sedikit: Komite Audit, Komite Pemantau Risiko serta Komite Remunerasi dan Nominasi. Selanjutnya dalam rangka pemenuhan POJK No. 18/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, Dewan Komisaris Bank Mandiri juga membentuk Komite Tata Kelola Terintegrasi.

Adapun pembagian tugas Dewan Komisaris melalui keanggotaan dalam komite di bawah pengawasan Dewan Komisaris selama tahun 2017 mengalami beberapa kali perubahan, sebagai berikut:

- Berdasarkan Surat Komisaris No. KOM/004/2016 tanggal 19 Oktober 2016, perihal Perubahan Keanggotaan Komite di bawah Dewan Komisaris mengatur pembagian keanggotaan Dewan Komisaris sebagai berikut:

Tabel Pembidangan Tugas Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017	• Anggota Komite Pemantau Risiko • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	• Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi • Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	• Ketua Komite Pemantau Risiko • Ketua Komite Tata Kelola Terintegrasi • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017	• Ketua Komite Audit • Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	• Anggota Komite Audit • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi
Goei Siauw Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	• Anggota Komite Pemantau Risiko • Anggota Komite Audit • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi • Wakil Ketua Komite Tata Kelola Terintegrasi
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	• Anggota Komite Pemantau Risiko • Ketua Komite Remunerasi dan Nominasi • Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	• Anggota Komite Audit • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

- Berdasarkan Surat Komisaris No. KOM/048/2017 tanggal 19 April 2017, perihal Perubahan Keanggotaan Komite di bawah Dewan Komisaris mengatur pembagian keanggotaan Dewan Komisaris sebagai berikut:

Tabel Pembidangan Tugas Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017	• Anggota Komite Pemantau Risiko • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	• Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi • Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	• Anggota Komite Audit • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi
Goei Siauw Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	• Ketua Komite Pemantau Risiko • Anggota Komite Audit • Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi • Ketua Komite Tata Kelola Terintegrasi

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	- Ketua Komite Audit - Anggota Komite Pemantau Risiko - Ketua Komite Remunerasi dan Nominasi - Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	- Anggota Komite Audit - Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

- Surat Komisaris No. KOM/101/2017 tanggal 19 September 2017, perihal Perubahan Keanggotaan Komite di bawah Dewan Komisaris mengatur pembagian keanggotaan Dewan Komisaris sebagai berikut:

Tabel Pembidangan Tugas Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	- Anggota Komite Audit - Ketua Komite Remunerasi dan Nominasi
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	- Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi - Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	- Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi - Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	- Ketua Komite Pemantau Risiko - Anggota Komite Audit - Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi - Ketua Komite Tata Kelola Terintegrasi
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	- Ketua Komite Audit - Anggota Komite Pemantau Risiko - Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi - Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	- Anggota Komite Pemantau Risiko - Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	- Anggota Komite Audit - Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi - Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi
R. Widyo Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	- Anggota Komite Pemantau Risiko - Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Pendelegasian Wewenang Dewan Komisaris dalam Rapat

Pendelegasian wewenang oleh seorang anggota Dewan Komisaris kepada anggota Dewan Komisaris lainnya hanya dapat dilakukan melalui surat kuasa khusus untuk keperluan dimaksud dan pendelegasian wewenang tersebut tidak melepaskan tanggung jawab Dewan Komisaris secara kolektif. Praktikanya, pada tahun 2017 terdapat pendelegasian wewenang seorang Anggota Dewan Komisaris lainnya melalui surat kuasa khusus. Dengan demikian, kuorum Rapat Dewan Komisaris untuk pengambilan keputusan dapat terpenuhi.

Kebijakan Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris dan Penerapannya

Dalam rekomendasi Otoritas Jasa Keuangan yang dituangkan dalam Lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka dinyatakan bahwa komposisi Dewan Komisaris wajib memperhatikan keberagaman komposisi Dewan Komisaris. Keberagaman komposisi Dewan Komisaris merupakan kombinasi karakteristik baik dari segi Dewan Komisaris maupun anggota Dewan Komisaris secara individu, sesuai dengan kebutuhan Perusahaan

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Terbuka. Karakteristik tersebut dapat tercermin dalam penentuan keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Komisaris Perusahaan Terbuka. Komposisi yang telah memperhatikan kebutuhan Perusahaan Terbuka merupakan suatu hal yang positif, khususnya terkait pengambilan keputusan dalam rangka pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang lebih luas.

Keberagaman komposisi Dewan Komisaris seperti yang diatur dalam Lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka telah diakomodir dalam Anggaran Dasar Perseroan. Pengangkatan Dewan Komisaris dilakukan dengan mempertimbangkan integritas,

dedikasi, pemahaman mengenai masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang yang dibutuhkan Perseroan dan dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya serta persyaratan lain berdasarkan peraturan perundang-undangan. Namun demikian, kebijakan keberagaman tersebut baru mengatur tentang keberagaman pengetahuan dan/atau keahlian sesuai dengan bidang tugas Dewan Komisaris. Kebijakan keberagaman terkait usia dan jenis kelamin belum dimiliki oleh Bank Mandiri, karena nominasi diprioritaskan pada kebutuhan Perseroan.

Pada periode 2017, keberagaman komposisi Dewan Komisaris yang tercermin dalam pendidikan, pengalaman kerja, usia dan jenis kelamin, dapat dilihat sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Keahlian
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017	60 Tahun	Pria	Sarjana Ekonomi dari Universitas Negeri Sebelas Maret, Solo, pada tahun 1983, gelar <i>Master of Business Administration</i> dari University of Illionis, Amerika Serikat pada tahun 1993 dan gelar Doktor di bidang <i>Financial Economics</i> dari University of Loughborough, London, tahun 1999	Beliau mengawali 29 tahun karir di Bank Indonesia sejak tahun 1984 sebagai Staf pemeriksa (1984-1990), kemudian sebagai Kepala Seksi Biro Penelitian Intern dan Urusan Penelitian dan Pengembangan Intern (UPPN) Bank Indonesia (1993-1994), Peneliti Senior-Direktur Penelitian dan Pengembangan Perbankan Bank Indonesia (1999-2003), Ketua Unit Transformasi Perbankan di Bank Indonesia (2001-2003), Peneliti Eksekutif-Direktur Penelitian dan Pengembangan Perbankan (DPNP) Bank Indonesia (2003-2005), Kepala Biro Stabilitas Sistem Keuangan Bank Indonesia (2006-2009), Direktur Penelitian dan Pengembangan Perbankan (DPNP) Bank Indonesia (2010-2012). Pada tahun 2012 Beliau menjabat sebagai Kepala Perwakilan Bank Indonesia New York hingga tahun 2013 dan puncaknya beliau menjabat sebagai Direktur Eksekutif IMF pada tahun 2013-2015	Perbankan, <i>Macroeconomics</i>

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Keahlian
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	65 Tahun	Pria	Gelar Sarjana di bidang Teknik Industri dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1979, gelar <i>Master of Arts</i> bidang <i>Macroeconomics</i> pada tahun 1985 dan gelar <i>Doctor of Philosophy</i> di bidang <i>Monetary Theory and Policy</i> tahun 1989, kedua gelar tersebut diperoleh dari University of Oregon, Amerika Serikat.	Beliau mengawali karir di Bank Indonesia sejak tahun 1980 sebagai staf di urusan logistik (1980-1983), kemudian setelah menempuh gelar MA dan Ph.D Beliau menjabat sebagai Peneliti Ekonomi Yuniior di Desk Penelitian dan Pengembangan (1989-1990), Staf Gubernur Bank Indonesia (1990-1993), Kepala Bagian Ekonomi Umum (1993-1994), Kepala Bagian Moneter (1994-1996), Kepala Bagian Analisis dan Perencanaan Kebijakan (1996-1997), Deputi Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (1997-2000), Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (2000-2003), Direktur/Kepala Perwakilan Bank Indonesia-Tokyo (Februari 2003 – Juni 2003) dan puncak karirnya di Bank Indonesia sebagai Deputi Gubernur untuk 2 periode yaitu Juni 2003-Juni 2008 dan Juni 2008-Juni 2013 dan Komisaris Utama PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (04 Mei 2016 – 21 Agustus 2017).	Perbankan, <i>Economic</i>
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	54 Tahun	Pria	Sarjana Ekonomi bidang Manajemen dari Universitas Diponegoro, Semarang, pada tahun 1988 dan gelar Master Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBII, Jakarta, pada tahun 2000.	Beliau mengawali karir sebagai Pjs. Kepala Seksi Analisis Pendanaan dan Sumber Daya di Kementerian BUMN (1993-2010), Komisaris di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) (2007-2011), Asisten Departemen Riset dan Informasi di Kementerian BUMN (2010- 2012), Komisaris di PT Petrokimia Gresik (Persero) (2011-2012), Komisaris di PT Bukit Asam (Persero) Tbk (2011-2013), Kepala Biro Perencanaan dan SDM di Kementerian BUMN (2012-2013), Plh. Deputy Bidang Usaha Infrastrukturdan Logistik di Kementerian BUMN (2013), Komisaris di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (2013-2014), Sekretaris Kementerian BUMN (2013–sekarang), Komisaris di PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (2014-2015).	<i>Governance</i>

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Keahlian
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	56 Tahun	Pria	Sarjana di bidang Perikanan/Sosial Ekonomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1987 dan gelar Master di bidang manajemen strategik dari Institut Pendidikan dan Pengembangan Manajemen pada tahun 1993.	Beliau mengawali karir sebagai Staf di PT Aquatic Konsultan (1987-1988), Marketing di PT Pusat Pengembangan Agribisnis (1988-1990), Pengembang usaha Majalah Ulumul Qur'an (1990-1993), Manager di PT Pasarini Padibumi (1993-1997), Komisaris di PT Panca Nugraha Paramitra (1997-2005), Komisaris di PT PLN (Persero) (2009-2013), Direktur Utama di PT Sarana Jasa Utama (2005-2015), dan sebagai Komisaris Non Independen Bank Mandiri (2013-2015).	Perbankan
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017	56 Tahun	Wanita	Sarjana di bidang Ekonomi Manajemen dari Universitas Atma Jaya pada tahun 1985, gelar <i>Magister Management</i> bidang Ilmu Sosial dan Politik dari Universitas Indonesia pada tahun 1995, dan gelar Doktor bidang Manajemen Bisnis dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2012.	Beliau pernah menjabat sebagai Wakil Direktur Pengembangan di INDEF (1997-1999), Wakil Direktur Penelitian dan Pengabdian di Perbanas (1997-1999), Pembantu Ketua (PUREK II) di Perbanas (2000-2002), Ketua Jurusan di Universitas Paramadina (2002-2005), Komisaris Independen di PT BRI (Tbk) (2005-2014), Sekretaris Komite Ekonomi Nasional (KEN) (2010-2014), Wakil Sekretaris Komite Percepatan dan Perluasan Pembangunan Indonesia (KP3EI) (2012-2014).	<i>Makroeconomic</i> , Perbankan
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	51 Tahun	Pria	Sarjana Ekonomi dan Studi Pembangunan dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1990 dan gelar Master di bidang <i>Economics and Banking</i> dari University of Colorado, Denver-USA pada tahun 1999.	Beliau pernah menjabat sebagai Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kementerian Keuangan (2011-2013), Komisaris di PT Indonesia Ferry (ASDP) (2007-2010), Komisaris di PT Pertamina Gas (2012-2013), Komisaris di PT Angkasa Pura I (2013-2014), Governor of Indonesia pada Opex Fund for International Development (OFID) (2015).	<i>Fiscal, Budget and Tax</i>

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Keahlian
Goei Siauw Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	53 Tahun	Pria	Sarjana di bidang Agronomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> (MBA) di bidang Bisnis, Keuangan dan Pemasaran dari Indiana University, Bloomington USA pada tahun 1993.	Beliau mengawali karir sebagai Analis Sistem di Astra Graphia (1988-1991), Analis <i>Equity</i> dan Analis <i>Senior Equity</i> di WI Carr Indonesia (1993-1995), Wakil Kepala Riset dan Kepala Riset di CLSA Indonesia (1995-1996), Kepala Riset di SocGen Crosby (1996-1998), Wakil Presiden Riset di Nomura Singapore (1998-1999), Kepala Riset di Nomura Indonesia (1999-2001) dan sebagai Anggota Komite Pemantau Risiko Bank Permata (2006-2010).	Finance, Perbankan
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	74 Tahun	Pria	Sarjana bidang Teknik Kimia dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1970, gelar <i>Master of Business Administration</i> dari University Southern California, Los Angeles, USA pada tahun 1974 serta gelar Doktor di bidang Manajemen Lingkungan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2007.	Beliau mengawali karir sebagai Staf Pelaksana di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) (1970-1972), kemudian sejak tahun 1962 hingga 1985 Beliau berkarier di Chase Manhattan Bank (di New York dan Hong Kong), Fincorinvest, dan Asian Development Bank. Setelah itu beliau menduduki posisi sebagai Direktur Utama di Bank Nusa International (1988-1998), Lemhanas KSA V (1995). Beliau juga berkarir sebagai Anggota Dewan Komisaris di Maybank Nusa (1990-1997) dan Anggota Dewan Komisaris di Bank Niaga (1998-1999). Pada tahun 1999 hingga 2005 beliau menjabat sebagai Direktur Utama di Permodalan Nasional Madani (PNM) dan sebagai Anggota Dewan Komisaris di Syarikat Takaful Indonesia. Sebelum menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri, Beliau menduduki posisi sebagai Komisaris Independen Bank Rakyat Indonesia (BRI) (2005-2010) dan Komisaris Independen Bank Negara Indonesia (BNI) (2010-2015).	Perbankan
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	57 Tahun	Pria	Sarjana Ekonomi dari STAN pada tahun 1987, gelar Master di bidang <i>Business Administration</i> dari Saint Mary's University (SMU), Nova Scotia, Canada pada tahun 1992 dan gelar Doktor di bidang <i>Strategic Management</i> dari Universitas Indonesia pada tahun 2013.	Beliau pernah menjabat sebagai Komisaris di PT Hotel Indonesia Natour (Persero) (2011-2013) dan sebagai Komisaris Utama di PT Jasa Raharja (Persero) (2013-2015).	Accounting, Audit

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Keahlian
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	56 Tahun	Pria	Sarjana Muda di bidang Ekonomi Perusahaan dari Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” pada tahun 1984, gelar <i>Bachelor of Art</i> di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/ Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1984, gelar Drs. di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/ Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1986 dan gelar Ph.D di bidang School of International Studies dari Jawaharlal Nehru University pada tahun 1995.	Beliau mengawali karir sebagai Dosen di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tahun 1999, selanjutnya Beliau menjabat sebagai Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2002-2004), Direktur Eksekutif di Pusat Kajian <i>Global Civil Society Studies</i> (PACIVIS UI) (2002-2004), Direktur Eksekutif di Pusat Kajian Asia Timur Departemen Hubungan Internasional FISIP UI CEACoS (Center for East Asia Cooperation Studies) (2005-2007), Manajer Riset dan Publikasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2007-2008), Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2009-2012) dan jabatan terakhir Beliau sebelum menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri adalah sebagai Staf Khusus Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (Mei-Agustus 2015).	<i>Macroeconomics</i>

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Keahlian
R. Widyo Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	60 Tahun	Pria	Sarjana Hukum dari Universitas Negeri Solo, Surakarta pada tahun 1984, gelar Magister Manajemendari STIE IPWI, Jakarta pada tahun 2001, Magister Hukum dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta pada tahun 2007 dan gelar Doktor di bidang hukum pidana dari Universitas Padjajaran, Bandung pada tahun 2012. Kemudian pada tahun 2015 Beliau dikukuhkan sebagai Guru Besar Hukum Pidana pada Universitas Diponegoro	Beliau mengawali karir di Kejaksaan Negeri Jakarta Selatan sebagai Staf Tata Usaha (1986-1990), Jaksa/Kasubsi PRA Penuntutan pada Kasi Pidana (1990-1993), Jaksa/Kasubsi Tindak Pidana Ekonomi para Kasi Pidsus (1993-1995). Selanjutnya menjabat sebagai Jaksa/Kasubsi Penuntutan di Kejaksaan Tinggi DKI Jakarta (1995), Kasubid Akademis dan Penjenjangan di Pusdiklat Kejaksaan RI (1995-1996), Jaksa/Dir TPUL di Kasi Eksaminasi I pada Kasubdit Ekseminasi (1996-1998), KTU Pidum di Sekretaris Jam Pidum Kejaksaan Agung RI (1998-1999), Atase Kejaksaan pada KBRI Thailand di Kejaksaan RI KBRI Bangkok, Thailand (1999-2003), Kajari Sukabumi di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat (2003-2005). Selanjutnya Beliau berkarir di Jaksa Agung Muda Pembinaan Kejaksaan Agung RI sebagai Kabag Kahlui Biro Hukum di (2005-2006), Asisten Khusus Jaksa Agung RI (2006-2007) dan sebagai Kepala Biro Umum (2007-2008). Kemudian Beliau berkarir di Jaksa Agung RI sebagai Kepala Kejaksaan Tinggi Papua (2008-2009), Inspektur Pidum Pada Jamwas (2009-2010), Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah (2010-2011), Sekretaris Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Umum (2011-2012), Staf Ahli Jaksa Agung RI Bidang Tindak Pidana Umum (2012-2013), Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus (2013-2015) dan sebagai Jaksa Agung Muda Pengawasan (2015-Agustus 2017).	Hukum

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris

Pada periode 2017, jumlah dan komposisi Dewan Komisaris Perseroan mengalami beberapa kali perubahan sebagaimana penjelasan sebagai berikut.

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sebelum RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sebelum RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 berjumlah 8 (delapan) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 2 (dua) orang Komisaris dan 4 (empat) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1.	Wimboh Santoso	Komisaris Utama
2.	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3.	Abdul Aziz*	Komisaris Independen
4.	Aviliani *	Komisaris Independen
5.	Askolani	Komisaris
6.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen
7.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
8.	Ardan Adiperdana	Komisaris

Keterangan:

*Menjabat sampai dengan tanggal 14 Maret 2017. Beliau telah diberhentikan dengan hormat sebagai Anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Tahun 2017 pada tanggal 14 Maret 2017.

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sesudah RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sesudah RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 berjumlah 8 (delapan) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 2 (dua) orang Komisaris dan 4 (empat) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1.	Wimboh Santoso	Komisaris Utama
2.	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3.	Askolani	Komisaris
4.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen
5.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
6.	Ardan Adiperdana	Komisaris
7.	Makmur Keliat*	Komisaris Independen
8.	Destry Damayanti**	Komisaris Independen

Keterangan:

*Pengangkatan anggota Dewan Komisaris tersebut berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Pencalonan Sdri. Destry Damayanti sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan dalam

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 14 Maret 2017 tidak efektif, karena yang bersangkutan menyatakan untuk tetap menjabat sebagai anggota Dewan Komisiner Lembaga Penjamin Simpanan.

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sebelum RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sebelum RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 berjumlah 7 (tujuh) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 2 (dua) orang Komisaris dan 3 (tiga) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1.	Wimboh Santoso*	Komisaris Utama
2.	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3.	Askolani	Komisaris
4.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen
5.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
6.	Ardan Adiperdana	Komisaris
7.	Makmur Keliat**	Komisaris Independen

Keterangan:

*Masa jabatan Komisaris Utama Perseroan, Bpk.Wimboh Santoso berakhir sehubungan dengan pengangkatan yang bersangkutan sebagai Dewan Komisiner OJK yang telah dilantik pada tanggal 20 Juli 2017.

**Pengangkatan Bpk. Makmur Keliat berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jumlah dan Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Sesudah RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Jumlah dan Komposisi anggota Dewan Komisaris Perseroan sesudah RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 berjumlah 8 (tujuh) orang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Utama, 1 (satu) orang Wakil Komisaris Utama, 3 (tiga) orang Komisaris dan 3 (tiga) orang Komisaris Independen. Seluruh anggota Dewan Komisaris berdomisili di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Mandiri.

No.	Nama	Jabatan
1.	Hartadi A. Sarwono*	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen
2.	Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
3.	Askolani	Komisaris
4.	Goei Siauw Hong	Komisaris Independen
5.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
6.	Ardan Adiperdana	Komisaris
7.	Makmur Keliat	Komisaris Independen
8.	R. Widyo Pramono**	Komisaris

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 November 2017 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

**Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Hubungan Afiliasi Dewan Komisaris

Kriteria hubungan afiliasi antara anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan Pemegang Saham Pengendali meliputi:

- Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan anggota Direksi lainnya.
- Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris.
- Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan Pemegang Saham Utama dan/atau pengendali.
- Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan anggota Komisaris lainnya; dan
- Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham Utama dan/atau pengendali.

Hubungan afiliasi antara anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan Pemegang Saham Pengendali, dapat dilihat sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel Hubungan Afiliasi Dewan Komisaris

Hubungan Keuangan, Keluarga dan Kepengurusan Komisaris																
Nama Komisaris	Jabatan	Periode	Hubungan Keuangan Dengan						Hubungan Keluarga Dengan						Hubungan Kepengurusan	
			Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali			
			Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017		√		√		√		√		√		√		√
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017		√		√		√		√		√		√		√
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017		√		√		√		√		√		√		√
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
R. Widyo Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Kebijakan Rangkap Jabatan Dewan Komisaris dan Penerapannya

Berdasarkan Anggaran Dasar, Dewan Komisaris dilarang memangku jabatan rangkap sebagai:

- a. Anggota Direksi pada Badan usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, badan usaha milik swasta.
- b. Pengurus partai politik dan/atau calon/anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat I, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat II dan/atau calon kepala daerah/wakil kepala daerah.
- c. Jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan.
- d. Jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.

Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2015 dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum mengatur rangkap jabatan Dewan Komisaris sebagai berikut:

1. Anggota Dewan Komisaris dilarang memangku jabatan rangkap sebagai:
 - a. Anggota Dewan Komisaris BUMN lainnya.
 - b. Anggota Direksi pada BUMN, BUMD, Badan Usaha Milik swasta.
 - c. Jabatan lainnya yang berdasarkan peraturan perundang-undangan dilarang untuk dirangkap.

- d. Jabatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan dengan BUMN yang bersangkutan.
2. Anggota Dewan Komisaris dilarang melakukan rangkap jabatan sebagai Direksi, anggota Dewan Komisaris atau pejabat Eksekutif:
 - a. pada lembaga keuangan atau perusahaan keuangan, baik bank maupun bukan bank.
 - b. pada lebih dari 1 (satu) lembaga bukan keuangan atau perusahaan bukan keuangan, baik yang berkedudukan di dalam maupun di luar negeri.
3. Tidak termasuk rangkap jabatan sebagai:
 - a. Sebagai Direksi, Dewan Komisaris atau Pejabat Eksekutif yang melaksanakan fungsi pengawasan pada 1 (satu) perusahaan anak bukan bank yang dikendalikan oleh Bank.
 - b. Komisaris Non Independen menjalankan tugas fungsional dari pemegang saham Bank yang berbentuk badan hukum pada kelompok usaha Bank.
 - c. Anggota Dewan Komisaris pada organisasi atau lembaga nirlaba.

Dewan Komisaris Bank Mandiri telah mengungkapkan rangkap jabatan yang dimilikinya dan tidak memiliki rangkap jabatan di luar yang diperkenankan oleh peraturan yang berlaku dan dapat menimbulkan benturan kepentingan yang dilarang oleh peraturan perundang-undangan.

Rangkap jabatan Dewan Komisaris dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel Rangkap Jabatan Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Jabatan pada Perusahaan/ Instansi Lain	Nama Perusahaan/ Instansi Lain
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017	Direktur	Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI)
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	Direktur Utama	Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI)
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Sekretaris Kementerian	Kementerian BUMN
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	-	-
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017	Komisaris Independen	PT Dyandra Media Internasional, Tbk.
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	Dirjen Anggaran	Kementerian Keuangan
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Direktur Utama	Gagas Prima Solusi
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	-	-
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	Kepala	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Nama	Jabatan	Periode	Jabatan pada Perusahaan/ Instansi Lain	Nama Perusahaan/ Instansi Lain
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	Dosen Pengajar	Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
			Komisaris	PT Kenta Indonesia Internasional
R. Widyono Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	-	-

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Pengelolaan Benturan Kepentingan Dewan Komisaris

Pengelolaan benturan kepentingan Dewan Komisaris yang diatur dalam Tata Tertib Dewan Komisaris yaitu:

1. Setiap Komisaris berkewajiban menjaga dan melindungi segala informasi yang menjadi kerahasiaan Bank dan tidak mengungkapkannya kepada pihak ketiga tanpa kuasa dari Dewan Komisaris, demikian pula hasil kebijakan/keputusan rapat internal Dewan Komisaris dan Komite di bawah Dewan Komisaris dan hal-hal lain yang patut dirahasiakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Informasi-informasi sebagaimana yang dimaksud, selama belum ditetapkan sebagai informasi/fakta yang terbuka atau selama belum diumumkan oleh Dewan Komisaris, semua pihak yang terlibat wajib untuk merahasiakan informasi tersebut.
3. Setiap Komisaris dilarang menggunakan informasi Bank untuk kepentingan pribadi yang dapat menimbulkan benturan kepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung.
4. Setiap Komisaris wajib mengungkapkan kepemilikan sahamnya pada Bank maupun pada perusahaan lain sesuai peraturan di bidang Pasar Modal.
5. Setiap Komisaris dilarang terlibat dalam pengambilan keputusan kegiatan operasional atau melakukan intervensi terhadap transaksi-transaksi operasional perbankan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
6. Setiap Komisaris dilarang merekomendasikan seseorang untuk menjadi pejabat Bank di luar ketentuan atau peraturan yang berlaku.
7. Setiap Dewan Komisaris dilarang memanfaatkan Bank untuk kepentingan pribadi, keluarga, perusahaan atau kelompok usahanya dengan cara yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan kewajiban di bidang perbankan.

Kepemilikan Saham Dewan Komisaris

Dewan Komisaris telah mengungkapkan Kepemilikan sahamnya baik pada Bank maupun pada Bank lain dan perusahaan lain yang berkedudukan di dalam dan di luar negeri. Dewan Komisaris Bank Mandiri tidak memiliki saham dengan jumlah kepemilikan mencapai 5% (lima per seratus) atau lebih dari modal disetor Bank Mandiri, bank lain, lembaga keuangan bukan bank dan perusahaan lainnya yang berkedudukan di dalam maupun luar negeri sebagaimana tersaji dalam tabel berikut:

Tabel Kepemilikan Saham Dewan Komisaris di Atas 5%

Nama	Jabatan	Periode	Kepemilikan Saham			
			Bank Mandiri	Bank Lain	Lembaga Keuangan Non Bank	Perusahaan Lain
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 – 20 Juli 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Nama	Jabatan	Periode	Kepemilikan Saham			
			Bank Mandiri	Bank Lain	Lembaga Keuangan Non Bank	Perusahaan Lain
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Gagas Prima Solusi (99,9%)
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	PT Kentara Indonesia Internasional (30%)
R. Widyo Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Komisaris Independen

Komposisi anggota Dewan Komisaris telah memenuhi ketentuan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016 tanggal 9 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum yang mengatur bahwa paling kurang 50% (lima puluh persen) dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen. Komposisi Dewan Komisaris Perseroan Per 31 Desember 2017 berjumlah 8 (delapan) orang anggota dengan 4 orang diantaranya sebagai Komisaris Independen yang berarti 50% (lima puluh persen) dari Komisaris yang ada dan telah memenuhi ketentuan Bank Indonesia/OJK.

Kriteria Penentuan Komisaris Independen dan Pernyataan Independensi

Kriteria Komisaris Independen mengacu pada ketentuan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/POJK.04/2014 tanggal 8 Desember 2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten Atau Perusahaan Publik. Adapun kriteria Komisaris Independen adalah sebagai berikut:

Kriteria Komisaris Independen	Komisaris Independen					
	Hartadi A. Sarwono	Abdul Aziz*	Aviliani*	Goei Siau Hong	Bangun Sarwito Kusmulyono	Makmur Keliat
Bukan merupakan orang yang bekerja atau mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin, mengendalikan, atau mengawasi kegiatan Emiten atau Perusahaan Publik tersebut dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir, kecuali untuk pengangkatan kembali sebagai Komisaris Independen Emiten atau Perusahaan Publik pada periode berikutnya.	√	√	√	√	√	√
Tidak mempunyai saham baik langsung maupun tidak langsung pada Emiten atau Perusahaan Publik tersebut.	√	√	√	√	√	√
Tidak mempunyai hubungan Afiliasi dengan Emiten atau Perusahaan Publik, anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi, atau pemegang saham utama Emiten atau Perusahaan Publik tersebut.	√	√	√	√	√	√
Tidak mempunyai hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten atau Perusahaan Publik tersebut.	√	√	√	√	√	√

Keterangan:

*Berhenti menjabat sejak tanggal 14 Maret 2017

Masing-masing Komisaris Independen Bank Mandiri, yaitu: Bapak Hartadi A. Sarwono, Bapak Abdul Aziz, Ibu Aviliani, Bapak Goei Siau Hong, Bapak Bangun Sarwito Kusmulyono dan Bapak Makmur Keliat, telah membuat Surat Pernyataan Independen dan telah disampaikan kepada OJK.

SURAT PERNYATAAN INDEPENDEN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Goei Siau Hong
 Tempat/tanggal lahir : [redacted]
 Alamat Domisili : [redacted]
 (copy KTP/SIM terlampir) [redacted]
 Nomor telepon rumah : [redacted]
 Jabatan : Komisaris Independen
 Nama Perusahaan : PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
 Nomor telepon perusahaan : 021-52965045

Dengan ini menyatakan bahwa saya :

1. Tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuan saya untuk bertindak independen sebagaimana diatur dalam ketentuan Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum.
2. Apabila dikemudian hari, saya ditemukan memiliki hubungan-hubungan sebagaimana dimaksud pada butir 1 di atas, maka saya bersedia melepaskan jabatan Komisaris Independen saya dan bersedia untuk diganti.

Demikian persyaratan independensi saya, yang telah saya buat dengan sebenar-benarnya.

Mengetahui,
 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk


 Budi. G. Sadikin
 Direktur Utama

Jakarta, 20 April 2015



Goei Siau Hong

SURAT PERNYATAAN INDEPENDEN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hartadi Agus Sarwono
 Tempat/tanggal lahir : [redacted]
 Alamat Domisili : [redacted]
 (copy KTP/SIM terlampir) [redacted]
 Telepon Rumah : [redacted]
 Jabatan : Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen
 Nama Perusahaan : PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
 Nomor telepon perusahaan : 021-71791565

Dengan ini menyatakan bahwa saya :

1. Tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, hubungan kepemilikan, dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lain, dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuan saya untuk bertindak independen sebagaimana diatur dalam ketentuan Otoritas Jasa Keuangan yang mengatur mengenai Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.
2. Apabila kemudian hari ditemukan bahwa saya memiliki hubungan sebagaimana dimaksud pada angka 1, maka saya bersedia melepaskan jabatan Komisaris Independen saya dan bersedia untuk diganti.

Demikian persyaratan independensi saya, yang telah saya buat dengan sebenar-benarnya.

Mengetahui,
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.



Kartika Wiriatmodjo
Direktur Utama

Jakarta, 7 September 2017



Hartadi Agus Sarwono

SURAT PERNYATAAN INDEPENDEN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : DR. Ir. Bangun Sarwito Kusmulyono MBA
 Tempat/tanggal lahir : [redacted]
 Alamat Domisili : [redacted]
 (copy KTP/SIM terlampir)
 Nomor telepon rumah : [redacted]
 Jabatan : Komisaris Independen
 Nama Perusahaan : PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
 Nomor telepon perusahaan : 021-52965045

Dengan ini menyatakan bahwa saya :

1. Tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuan saya untuk bertindak independen sebagaimana diatur dalam ketentuan Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum.
2. Apabila dikemudian hari, saya ditemukan memiliki hubungan-hubungan sebagaimana dimaksud pada butir 1 di atas, maka saya bersedia melepaskan jabatan Komisaris Independen saya dan bersedia untuk diganti.

Demikian persyaratan independensi saya, yang telah saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 20 April 2015

Mengetahui,
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk



Budi. G. Sadikin
Direktur Utama



Bangun S. Kusmulyono

1
Lampiran Utama

HARTADI AGUS SARWONO

SURAT PERNYATAAN INDEPENDEN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Abdul Aziz
 Tempat/tanggal lahir : [REDACTED]
 Alamat Domisili : [REDACTED]
 (copy KTP/SIM terlampir)
 Nomor telepon rumah : [REDACTED]
 Jabatan : Komisaris Independen
 Nama Perusahaan : PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
 Nomor telepon perusahaan : 021-52965045

Dengan ini menyatakan bahwa saya :

1. Tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuan saya untuk bertindak independen sebagaimana diatur dalam ketentuan Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum.
2. Apabila dikemudian hari, saya ditemukan memiliki hubungan-hubungan sebagaimana dimaksud pada butir 1 di atas, maka saya bersedia melepaskan jabatan Komisaris Independen saya dan bersedia untuk diganti.

Demikian persyaratan independensi saya, yang telah saya buat dengan sebenar-benarnya.

Mengetahui,
 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk



Budi. G. Sadikin
 Direktur Utama

Jakarta, 20 April 2015


 METERAI
 KEPOL
 NO. 100707822
 6000
 RUMAH KUNYAM

Abdul Aziz

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aviliani
 Identitas : 
 Alamat Rumah : 
 No. telp Rumah : 
 Jabatan : Komisaris Independen
 Nama Perusahaan : PT Bank Mandiri Tbk

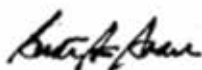
Dengan ini menyatakan bahwa saya:

1. Tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, kepemilikan, dan/atau hubungan keluarga dengan Anggota Dewan Komisaris lainnya Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali, atau hubungan dengan Bank yang dapat mempengaruhi kemampuan saya untuk bertindak independen sebagaimana diatur dalam ketentuan pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum;
2. Apabila di kemudian hari, saya ditemukan memiliki hubungan-hubungan sebagaimana dimaksud pada butir 1 diatas, maka saya bersedia melepaskan jabatan Dewan Komisaris Independen saya dan bersedia untuk diganti

Demikian pernyataan independensi saya, yang telah saya buat dengan sebenar-benarnya

Mengetahui,

Jakarta, 21 Mei 2014



Budi G. Sadikin
 Direktur Utama
 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.



Aviliani
 Komisaris Independen
 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

SURAT PERNYATAAN INDEPENDEN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Makmur Keliat
 Tempat/tanggal lahir : [Redacted]
 Alamat Domisili : [Redacted]
(copy KTP/SIM terlampir)
 Telepon Rumah : [Redacted]
 Jabatan : Komisaris Independen
 Nama Perusahaan : PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
 Nomor telepon perusahaan : 021 - 526 5045

Dengan ini menyatakan bahwa saya :

1. Tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, hubungan kepemilikan, dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lain, dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuan saya untuk bertindak independen sebagaimana diatur dalam ketentuan Otoritas Jasa Keuangan yang mengatur mengenai Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.
2. Apabila kemudian hari ditemukan bahwa saya memiliki hubungan sebagaimana dimaksud pada angka 1, maka saya bersedia melepaskan jabatan Komisaris Independen saya dan bersedia untuk diganti.

Demikian persyaratan independensi saya, yang telah saya buat dengan sebenar-benarnya.

Mengetahui,
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.



Kartika Wirjoatmodjo
Direktur Utama

Jakarta, 14 Agustus 2017



Makmur Keliat

Rapat Dewan Komisaris

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum dan Anggaran Dasar Perseroan, Dewan Komisaris wajib mengadakan rapat Dewan Komisaris paling kurang 1 (satu) kali dalam 2 (dua) bulan dan mengadakan rapat bersama – sama dengan Direksi secara berkala paling kurang 1 (satu) kali dalam 4 (empat) bulan.

Rapat Dewan Komisaris dipimpin oleh Komisaris Utama, bila berhalangan dapat dilakukan oleh Wakil Komisaris Utama, dan bila Wakil Komisaris Utama berhalangan dapat dilakukan oleh salah seorang anggota Dewan Komisaris. Rapat adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila dihadiri atau diwakili oleh lebih dari 2/3 (dua per tiga) jumlah anggota Dewan Komisaris. Materi rapat disampaikan kepada seluruh peserta rapat 5 (lima) hari kerja sebelum pelaksanaan rapat. Seluruh keputusan dalam rapat diambil dengan musyawarah untuk mufakat, apabila tidak tercapai musyawarah untuk mufakat, maka keputusan rapat diambil dengan suara terbanyak. Seluruh keputusan rapat tersebut bersifat mengikat bagi seluruh anggota Dewan Komisaris.

Agenda, Tanggal dan Peserta Rapat Dewan Komisaris

Rapat Dewan Komisaris terdiri atas:

1. Rapat Dewan Komisaris (RAKOM) yaitu rapat internal Dewan Komisaris dan/atau dengan mengundang Direktur bidang yang terkait.
2. Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi (RAKOMDIR) yaitu Rapat Dewan Komisaris bersama – sama dengan Direksi.

Rapat Dewan Komisaris

Sepanjang tahun 2017, agenda, tanggal dan peserta Rapat Dewan Komisaris adalah sebagai berikut.

Tabel Rapat Dewan Komisaris

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
1.	Rabu, 11 Januari 2017	1. Laporan Hasil Audit Tahun 2016 dan Tindak Lanjut Perbaikan Kedepan. 2. <i>Action Plan</i> Tahun 2017.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin
			Abdul Aziz	Hadir	
			Aviliani	Hadir	
			Askolani	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
2.	Senin, 23 Januari 2017	Pembahasan Jadwal dan Agenda RUPS Tahun 2017.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Abdul Aziz	Hadir	
			Aviliani	Hadir	
			Askolani	Tidak Hadir	izin
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
3.	Rabu, 1 Februari 2017	1. Perubahan Organisasi <i>Commercial, Corporate, Wholesale Risk, Retail Risk, dan Risk Management and Compliance</i> . 2. Usulan Pemberian Fasilitas Kredit Baru Kepada Pihak Terkait 3. Lain – lain	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Abdul Aziz	Hadir	
			Aviliani	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
4.	Rabu, 22 Februari 2017	1. Persetujuan Perpanjangan Masa Laku Fasilitas Kredit dan Tambahan Fasilitas Kredit Kepada Pihak Terkait 2. Penetapan Anggota Dewan Komisaris yang akan ditunjuk sebagai Pimpinan RUPS Tahun.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Abdul Aziz	Hadir	
			Aviliani	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
5.	Rabu, 28 Februari 2017	Persetujuan Dewan Komisaris atas usulan Penyesuaian Struktur Organisasi Dalam rangka Implementasi Rencana Jangka Panjang (<i>Re-Start Corplan</i>) 2020.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Abdul Aziz	Hadir	
			Aviliani	Hadir	
			Askolani	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
6.	Rabu, 8 Maret 2017	1. Penunjukan Kantor Akuntan Publik (KAP) Mandiri DPLK Tahun 2016. 2. Persetujuan Kantor Akun tan Publik Untuk Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2017. 3. Persetujuan Penambahan Platfond Fasilitas KMK Kepada Pihak Terkait.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Abdul Aziz	Hadir	
			Aviliani	Hadir	
			Askolani	Tidak Hadir	Izin
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
7.	Rabu, 22 Maret 2017	Pembahasan Susunan Anggota Komite.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin
			Askolani	Tidak Hadir	Izin
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
8.	Rabu, 22 Maret 2017	1. Persetujuan Pemberian Fasilitas Kredit 2. Persetujuan Penetapan Pemberian Honorarium KAP Purwanto, Sungkora & Surja. 3. Persetujuan Penunjukan Kantor Akuntan Publik (KAP) Mandiri DPLK Tahun.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin
			Askolani	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
9.	Rabu, 5 April 2017	1. Persetujuan Perpanjangan Masa Laku dan Penambahan Limit Kerjasama Pembiayaan Bersama. 2. Persetujuan Penambahan Modal PT Mandiri Utama Finance dan PT Mandiri Capital Indonesia.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Askolani	Tidak Hadir	izin
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
10.	Senin, 10 April 2017	Persetujuan Penambahan Modal PT Mandiri Utama Finance dan PT Mandiri Capital Indonesia.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
11.	Kamis, 27 April 2017	Persetujuan Penyesuaian Struktur Organisasi Kantor Pusat Transisi (Sebelum RUPSLB).	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
12.	Rabu, 3 Mei 2017	Persetujuan Pemberian Manfaat di Dana Pensiun Bank Mandiri Satu sampai dengan Empat Tahun 2017.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
13.	Rabu, 10 Mei 2017	Usulan Pemberian Fasilitas Kredit	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
13.	Rabu, 10 Mei 2017	Usulan Pemberian Fasilitas Kredit	Makmur Keliat	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
14.	Rabu, 14 Juni 2017	1. Persetujuan Tambahan Fasilitas Kredit Modal Kerja Kepada Pihak Terkait Atas Nama PT Mandiri Utama Finance. 2. Persetujuan Revisi RKAP Tahun 2017 dan revisi Rencana Bisnis Tahun 2017 - 2019 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
15.	Kamis, 22 Juni 2017	Penetapan Remunerasi Tahun 2017 dan Tantien Kinerja Tahun 2016 Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri Sesuai Surat Kementerian BUMN No. S-17/D5.MBU/06/2017 tanggal 21 Juni 2017.	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Tidak Hadir	Iziin
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
16.	Rabu, 19 Juli 2017	Persetujuan atas Rencana Penambahan Modal PT Bank Syariah Mandiri (BSM).	Wimboh Santoso	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
17.	Rabu, 26 Juli 2017	1. Persetujuan Pemberian Kembali Fasilitas Kredit. 2. Persetujuan Pelaksanaan <i>Stock Split</i> PT Bank Mandiri pada tanggal 21 Agustus 2017. 3. Penunjukan anggota Dewan Komisaris yang akan menjadi pimpinan RUPSLB Bank Mandiri pada tanggal 21 Agustus 2017.	Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
18.	Rabu, 2 Agustus 2017	1. Persetujuan atas Perpanjangan Jangka waktu, pemberian Kredit Modal Kerja & Kredit Investasi dan penurunan limit Kredit Investasi kepada Pihak Terkait 2. Persetujuan atas Rencana Penambahan Modal PT Bank Mandiri Taspen (Bank Mantap). 3. <i>Update Project Vulcan</i> .	Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
19.	Rabu, 9 Agustus 2017	Permohonan Dukungan Atas Rencana Aksi Korporasi Akuisisi	Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Tidak Hadir	Izin
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
20.	Rabu, 16 Agustus 2017	Persetujuan atas Pemberian Fasilitas Kredit Investasi Kepada Pihak Terkait	Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
21.	Rabu, 30 Agustus 2017	Persetujuan atas Pendirian Anak Perusahaan di Malaysia.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
22.	Rabu/6 September 2017	1. Persetujuan Pemberian Fasilitas Kredit. 2. Update Rencana Pembentukan Holding BUMN Perbankan dan Jasa Keuangan.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
23.	Rabu/13 September 2017	1. Persetujuan Penyesuaian Struktur Organisasi Kantor Pusat (Transisi) Pasca RUPS LB. 2. Persetujuan Pemberian Fasilitas Kredit 3. Persetujuan Pemberian Fasilitas Kredit atas nama PT Bank Syariah Mandiri. 4. Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Terkait Perbuatan Direksi yang Harus Mendapat Persetujuan Dewan Komisaris dan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
24.	Rabu, 27 September 2017	Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Kredit Line.	Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
25.	Rabu, 4 Oktober 2017	Update Development Program Bank Mandiri.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
26.	Rabu, 25 Oktober 2017	Persetujuan Perpanjangan Masa Laku dan Penambahan Fasilitas Kredit.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
27.	Rabu, 1 November 2017	1. Wawancara Calon Anggota Komite Audit. 2. Persetujuan Pemberian Fasilitas Kredit dan Persetujuan Pemberian Issuer Limit Baru dan Perpanjangan Credit Line.	Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
28.	Rabu, 15 Nov 2017	1. Persetujuan Perpanjangan dan Tambahan Fasilitas Kredit Modal Kerja. 2. Persetujuan Penambahan Plafond Anggaran Hapus Buku 2017. 3. Update hasil pertemuan dengan Kementerian BUMN dan Himbara terkait Kriteria perbuatan Direksi dalam Anggaran Dasar dari Bank Mandiri.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
29.	Rabu, 22 Nov 2017	Persetujuan Usulan RKAP Tahun 2018 dan Rencana Bisnis Bank Tahun 2018 - 2020 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siauw Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
30.	Rabu, 29 Nov 2017	Penetapan Anggota Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
31.	Rabu, 06 Des 2017	1. <i>Update Progress Holding</i> Perbankan. 2. <i>Persetujuan Perubahan Availability Period dan Grace Period</i> 3. <i>Persetujuan Tambahan Limit</i> dengan Perubahan Syarat dan Perpanjangan masa laku Fasilitas <i>Commercial Line</i> .	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
32.	Rabu, 13 Des 2017	1. <i>Persetujuan Usulan Recovery Plan</i> Bank Mandiri 2. <i>Persetujuan Penyelesaian Properti Terbengkalai Melalui Penjualan Secara Lelang dan atau Optimalisasi Melalui Kerjasama dengan Badan Usaha/Pihak lain.</i>	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	izin
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	
33.	Rabu, 20 Des 2017	Persetujuan atas Usulan Fasilitas Kredit.	Hartadi A. Sarwono	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir (dikuasakan kepada Dewan Komisaris lain)	
			Askolani	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir	

Rapat Gabungan Dewan Komisaris Mengundang Direksi (Rakomdir)

Sepanjang tahun 2017, agenda, tanggal dan peserta Rapat Gabungan Dewan Komisaris dengan Direksi adalah sebagai berikut.

Tabel Rapat Gabungan Dewan Komisaris

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat - Dewan Komisaris	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan	Peserta Rapat Direksi	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan
1.	Selasa, 24 Januari 2017	1. Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan Desember 2016 2. Usulan Agenda RUPS Tahun 2017	Wimboh Santoso	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
						Sulaiman Arif	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin	Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Abdul Aziz	Hadir		Pahala N. Mansury	Hadir	
			Aviliani	Hadir		Royke Tumilaar	Hadir	
			Askolani	Tidak Hadir	Izin	Hery Gunardi	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Tardi	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Tidak Hadir	Izin	Kartini Sally	Hadir	
2.	Rabu, 22 Maret 2017	Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan Februari 2017	Wimboh Santoso	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir		Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Askolani	Hadir		Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Pahala N. Mansury	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Royke Tumilaar	Hadir	
						Hery Gunanardi	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Tidak Hadir	Izin	Tardi	Hadir	
						Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Kartini Sally	Hadir	
3.	Rabu, 24 Mei 2017	Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan April 2017	Wimboh Santoso	Tidak Hadir	Izin	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
						Sulaiman Arif	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin	Ogi Prastomiyono	Hadir	
						Royke Tumilaar	Hadir	
			Askolani	Tidak Hadir	Izin	Hery Gunardi	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Tardi	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir		Kartini Sally	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat - Dewan Komisaris	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan	Peserta Rapat Direksi	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan
4.	Rabu, 21 Juni 2017	Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan Mei 2017	Wimboh Santoso	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir		Sulaiman A. Arianito	Hadir	
			Askolani	Hadir		Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Goei Siau Hong	Tidak Hadir	Izin	Royke Tumilaar	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Hery Gunardi	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir		Tardi	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
						Kartini Sally	Hadir	
						Rico Usthavia Frans	Hadir	
5.	Rabu, 23 Agustus 2017	Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan Juli 2017	Imam Apriyanto Putro	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Askolani	Hadir		Sulaiman A. Arianito	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Royke Tumilaar	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir		Hery Gunardi	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Tardi	Hadir	
						Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
						Kartini Sally	Hadir	
						Rico Usthavia Frans	Hadir	
6.	Rabu, 25 Oktober 2017	Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan September 2017	Hartadi A. Sarwono*	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir		Sulaiman A. Arianito	Hadir	
						Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Askolani	Hadir		Royke Tumilaar	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Hery Gunardi	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Tardi	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir		Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Kartini Sally	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir		Rico Usthavia Frans	Hadir	
						Darmawan Junaedi	Hadir	

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat – Dewan Komisaris	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan	Peserta Rapat Direksi	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan
7.	Rabu, 22 Nov 2017	Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan Oktober 2017	Hartadi A. Sarwono	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
						Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin	Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Askolani	Tidak Hadir	Izin	Royke Tumilaar	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Hery Gunardi	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Tidak Hadir	Izin	Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir		Kartini Sally	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Rico Usthavia Frans	Hadir	
8.	Rabu, 20 Des 2017	Laporan Keuangan dan Kinerja Bulan November 2017	R. Widyo Pramono	Hadir		Darmawan Junaidi	Hadir	
			Hartadi A. Sarwono	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin	Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Askolani	Hadir		Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Royke Tumilaar	Hadir	
						Hery Gunardi	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Tidak Hadir	Izin	Tardi	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir		Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
						Kartini Sally	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Rico Usthavia Frans	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir		Darmawan Junaidi	Hadir	

Frekuensi dan Kehadiran Rapat

Adapun frekuensi dan kehadiran Dewan Komisaris pada rapat Dewan Komisaris serta rapat gabungan Dewan Komisaris bersama Direksi adalah sebagai berikut.

Tabel Frekuensi dan Kehadiran Rapat Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Rapat Dewan Komisaris			Rapat Gabungan Dewan Komisaris dengan Direksi		
			Jumlah dan (%) Kehadiran			Jumlah dan (%) Kehadiran		
			Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Persentase	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Persentase
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017	15	15	100%	5	4	80%
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	6	6	100%	2	2	100%
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	33	27	82%	10	5	50%
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	6	6	100%	1	1	100%

Nama	Jabatan	Periode	Rapat Dewan Komisaris			Rapat Gabungan Dewan Komisaris dengan Direksi		
			Jumlah dan (%) Kehadiran			Jumlah dan (%) Kehadiran		
			Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Persentase	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Persentase
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017	6	6	100%	1	1	100%
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	33	28	85%	10	7	70%
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	33	33	100%	10	9	90%
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	33	33	100%	10	9	90%
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	33	33	100%	10	8	80%
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	10	10	100%	4	4	100%
R. Widyo Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	13	13	100%	4	4	100%

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris

Sepanjang tahun 2017, anggota Dewan Komisaris Perseroan telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi, seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Dewan Komisaris

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 - 20 Juli 2017	<i>Executive Training</i>	29 Maret -1 April 2017, New York - USA	Columbia Executive Education
			<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	<i>International Risk Management Refreshment Programs for Executives</i>	29 Oktober – 05 November 2017, Spanyol	IBI MMUGM
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	-	-	-
Aviliani	Komisaris Independen	03 September 2014 – 14 Maret 2017	-	-	-
Askolani	Komisaris	3 September 2014 – 31 Desember 2017	<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Goei Siau Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	<i>Integrated Risk Management: SOUND PRACTICES IN ICAAP IMPLEMENTATION: "How to Pinpoint the Weak Spots in the Business Strategic Plan and Risk Management"</i>	17-19 Oktober 2017, Prague and Vienna	BARa Risk Program
			<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	<i>Asean Global Leadership Program</i>	11-15 September 2017, United Kingdom	University of Cambridge Judge Business School dan SRW&Co
			<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Ardan Adiperdana	Komisaris	3 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			Arah Kebijakan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) Serta Perlindungan Konsumen di Sektor Perbankan	07 Desember 2017, Jakarta	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	<i>The Leadership Forum</i>	21-22 April 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris	25 April 2017, Jakarta	Sertifikasi-LSPP
			Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris	12 Mei 2017, Jakarta	Sertifikasi-LSPP
			Arah Kebijakan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) Serta Perlindungan Konsumen di Sektor Perbankan	7 Desember 2017, Jakarta	Seminar
R. Widyo Pramono*	Komisaris		Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris	20 September 2017, Jakarta	Sertifikasi-LSPP
			International Risk Management Refreshment Programs for Executives	29 Oktober – 05 November 2017, Spanyol	IBI MMUGM
			Arah Kebijakan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) Serta Perlindungan Konsumen di Sektor Perbankan	7 Desember 2017, Jakarta	Seminar

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Sertifikasi Manajemen Risiko

Disamping program peningkatan kompetensi di atas, Dewan Komisaris juga mengikuti program Sertifikasi Manajemen Risiko. Pada periode 2017, Dewan Komisaris yang telah lulus sertifikasi manajemen risiko sebagai berikut.

1. Bapak Makmur Keliat (Komisaris Independen)
 - Sertifikat Risiko Level 1 Komisaris : Pada tanggal 25 April 2017
 - Sertifikat Risiko Level 2 Komisaris : Pada tanggal 12 Mei 2017
2. Bapak R. Widyo Pramono (Komisaris)
 - Sertifikat Level 1 Komisaris: pada tanggal 20 September 2017

Nama	Jabatan	Periode	Lembaga yang mengeluarkan sertifikat	Tingkat	Bidang/Area	Tanggal sertifikat dikeluarkan	Tanggal Kadaluausa
Wimboh Santoso	Komisaris Utama	16 Februari 2016 – 20 Juli 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1	Manajemen Risiko	15 Januari 2016	15 Januari 2020
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama Merangkap Komisaris Independen	15 November 2017 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1	Manajemen Risiko	16 Februari 2016	16 Februari 2020
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Level 2	Manajemen Risiko	29 Maret 2016	29 Maret 2020
			Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dan Magister Manajemen FEB UGM (MMUGM)	Refreshment	Intensive Wealth Management and Risk Management Refreshment Programs for Executives	26 Agustus 2017	26 Agustus 2019
			Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dan Magister Manajemen FEB UGM (MMUGM)	Refreshment	International Risk Management Refreshment Programs for Executives di Spanyol	4 November 2017	4 November 2019
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama	11 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Badan sertifikasi manajemen risiko	Level 1	Manajemen Risiko	11 April 2015	11 April 2019
Abdul Aziz	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 14 Maret 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1	Manajemen Risiko	11 Mei 2013	11 April 2019
			Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 2	Manajemen Risiko	11 April 2015	11 april 2019
			Bara Risk Forum	Refreshment	Refreshment: Revisit Enterprise Risk Management and Learning Best Practices of Credit Risk Management di Bandung	1-2 Desember 2016	30 November 2018
			Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 2	Manajemen Risiko Perbankan	11 April 2015	24 Juni 2018
Aviliani	Komisaris Independen		Bank Indonesia	Level 2	Program Pembekalan Manajemen Risiko bagi Komisaris Bank	10 Agustus 2005	10 Agustus 2007
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Refreshment	Risk management in Retail Banking	22-25 Februari 2010	22-25 Februari 2012
			Bara Risk Forum	Refreshment	Seminar Senior Management Risk Summit 2010' Leadership for Sustainable Risk Management Framework	9 Juli 2010	9 Juli 2012
			Bara Risk Forum	Refreshment	Seminar Program Implement Best Practice Risk Management as a tool to minigate systemic, Risk, and Support Nation Financial Stability	29 Desember 2011	29 Desember 2013

Nama	Jabatan	Periode	Lembaga yang mengeluarkan sertifikat	Tingkat	Bidang/Area	Tanggal sertifikat dikeluarkan	Tanggal Kadaluausa
			Bara Risk Forum	Refreshment	Bara Risk Forum: Enhancing Bank Strategy and Performance, Implanting BCM and Fraud Prevention Process"	18 Mei 2012	18 Mei 2014
			Bara Risk Forum	Refreshment	Refreshment 'How ICAAP and Fraud Prevention Implementation add Value to The Bank"	8 Juni 2013	8 Juni 2015
			Bara Risk Forum	Refreshment	Refreshment 'Growing With Confidence: The Role of Enterprise Risk Management in Driving a Winning Strategy"	1 Oktober 2013	1 Oktober 2015
			BARa Risk Forum	Refreshment Level	Risk Management Certification Refreshment Program – Moscow	15 September 2014	15 September 2014
			Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Asesor Kompetensi	Manajemen Risiko Perbankan	3 November 2014	3 November 2017
			BARa Risk Forum	Refreshment	Refreshment "enhancing The Power of Enterprerise Risk Management in creating a sound Bank and Financial Risk Integration" at Stockholm 19 -21 Sept 2016	21 September 2016	21 September 2018
			IBI LSPP	Refreshment	Refreshment " Seminar Facing Global Challenges fir better Economic Growth in 2017, Managing Compliance Risk While Controlling Cost	9 Desember 2016	9 Desember 2018
Askolani	Komisaris	03 September 2014 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1	Manajemen Risiko Perbankan	24 Juni 2014	24 Juni 2018
Goei Siau-w Hong	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1	Manajemen Risiko Perbankan	11 April 2015	11 April 2019
			Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 2	Manajemen Risiko Perbankan	17 April 2015	17 April 2019

Nama	Jabatan	Periode	Lembaga yang mengeluarkan sertifikat	Tingkat	Bidang/Area	Tanggal sertifikat dikeluarkan	Tanggal Kadaluausa
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 2	Manajemen Risiko Perbankan	13 Desember 2016	16 Desember 2020
			Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Refreshment	Refreshment : Mengelola Risiko agar Portofolio Kredit menjadi Sehat	16 November 2016	16 November 2018
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Refreshment	Risk Management Certification Refresher Course	14-15 Mei 2014	14-15 Mei 2016
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Refreshment	Risk management in Retail Banking	22-25 Februari 2010	22-25 Februari 2012
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Refreshment	Program penyegaran sertifikasi manajemen resiko	23 Mei 2008	23 Mei 2010
			Bank Indonesia	-	Program Pembekalan Manajemen Risiko bagi Komisaris Bank	10 Agustus 2005	10 Agustus 2007
Ardan Adiperdana	Komisaris	03 Oktober 2016 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1 Komisaris	Manajemen Risiko	30 Juli 2016	30 Juli 2020
Makmur Keliat	Komisaris Independen	25 September 2017 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 2 Komisaris	Manajemen Risiko	12 Mei 2017	12 Mei 2021
			Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1 Komisaris	Manajemen Risiko	25 April 2017	25 April 2021
R. Widyo Pramono*	Komisaris	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/LSPP	Level 1 Komisaris	Manajemen Risiko	20 September 2017	20 September 2021

Keterangan:

*Telah efektif pada tanggal 15 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Kebijakan dan Jumlah Remunerasi Dewan Komisaris

Remunerasi Dewan Komisaris mengacu pada Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-02/MBU/06/2016 tanggal 20 Juni 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara. Formulasi kebijakan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris disusun dengan berbagai pertimbangan yang meliputi kebutuhan likuiditas jangka pendek dan jangka panjang, kecukupan dan penguatan permodalan, aspek stabilitas keuangan, terciptanya efektivitas manajemen risiko serta, potensi pendapatan di masa yang akan datang. Dalam pemberian remunerasi baik remunerasi yang bersifat tetap maupun remunerasi yang bersifat variabel, Bank Mandiri mengedepankan prinsip kehati-hatian.

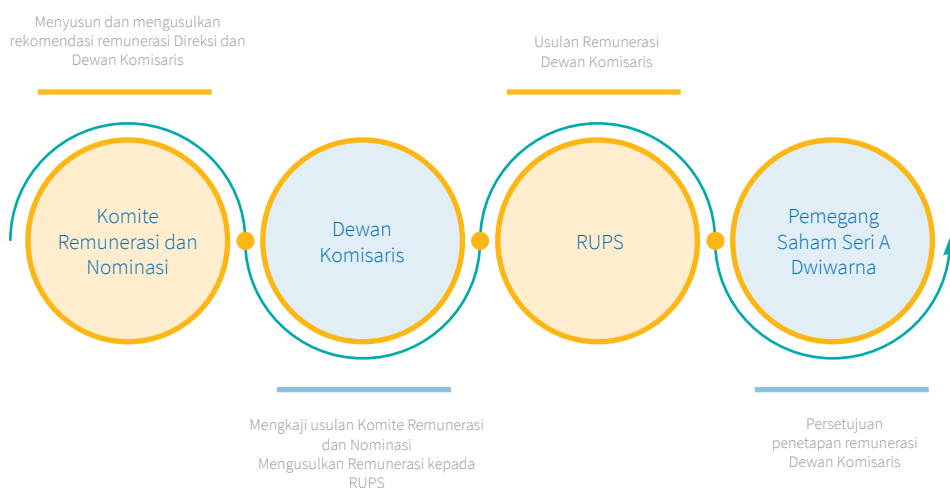
Penetapan remunerasi Dewan Komisaris juga mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi Bagi Bank Umum, Bank Mandiri menerapkan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi yang telah mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk stabilitas keuangan bank, terciptanya manajemen risiko, kebutuhan likuiditas jangka pendek dan jangka panjang, serta potensi pendapatan di masa yang akan datang. Perseroan dapat menunda remunerasi yang bersifat variabel yang ditanggguhkan (*Malus*) atau menarik kembali remunerasi yang bersifat variabel yang sudah dibayarkan (*Clawback*) kepada pejabat yang tergolong *Material Risk Taker* (MRT), dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Perseroan menerapkan *Malus* dan atau *Clawback* untuk kondisi khusus tertentu dalam penerapan remunerasi bersifat variabel, dengan mempertimbangkan faktor antara lain:
 - Besarnya kerugian finansial maupun non finansial Perseroan.
 - Keterlibatan pegawai bersangkutan secara langsung maupun tidak langsung dalam kerugian yang terjadi.

2. Remunerasi yang bersifat variabel wajib ditanggihkan sebesar persentase tertentu yang ditetapkan oleh Perseroan.
3. Kebijakan ini berlaku untuk pejabat yang tergolong MRT, dengan kriteria sebagai berikut:
 - Menyebabkan kerugian bank finansial maupun non finansial.
 - Melakukan tindakan kecurangan (*fraud*), melanggar hukum, perilaku tidak etis, dan/atau pemalsuan catatan.
 - Melakukan pelanggaran terhadap kebijakan, peraturan, dan prosedur bank secara sengaja.
 - Menyebabkan dampak negatif yang signifikan terhadap permodalan bank yang tidak disebabkan oleh perubahan iklim ekonomi atau industri.
4. Dalam implementai remunerasi MRT, Bank Mandiri berpedoman terhadap ketentuan OJK, Permen BUMN, dan kebijakan remunerasi Perseroan.

Prosedur Penetapan Remunerasi

RUPS memutuskan penetapan remunerasi bagi Dewan Komisaris dimana mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris dengan melibatkan Komite Remunerasi dan Nominasi untuk melakukan pendalaman. Dalam hal penetapan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi, Komite Remunerasi dan Nominasi berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna.



Struktur Remunerasi Anggota Dewan Komisaris

Adapun struktur penetapan remunerasi Dewan Komisaris sebagai berikut.

Tabel Struktur Remunerasi Dewan Komisaris

No.	Jenis Penghasilan	Ketentuan
1.	Honorarium	Besarnya faktor jabatan Komisaris Utama 50% dari Direktur Utama Wakil Komisaris Utama 47,5% Komisaris 45%
2.	Tunjangan	
	Tunjangan Hari Raya Keagamaan	1 (satu) kali honorarium
	Tunjangan Komunikasi	Tidak diberikan
	Tunjangan Transportasi	Sebesar 20% dari honorarium
	Tunjangan Cuti Tahunan	Tidak diberikan
	Santunan Purna Jabatan	Premi asuransi maksimal 25% dari honorarium/tahun
	Tunjangan Pakaian	Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus

No.	Jenis Penghasilan	Ketentuan
3.	Fasilitas	
	Fasilitas Kendaraan Dinas	Diberikan hanya untuk tunjangan transportasi sebesar 20% dari honorarium
	Fasilitas Kesehatan	Penggantian pengobatan sesuai kebijakan internal KEP.KOM/003/2014
	Fasilitas Pengumpul Profesi	Maksimum 2 (dua) keanggotaan diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran)
	Fasilitas Bantuan Hukum	Sesuai kebutuhan, diatur dalam KEP.KOM/003/2014

Indikator Penetapan Remunerasi Dewan Komisaris

Indikator yang digunakan dalam menentukan Remunerasi anggota Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

1. *Key Performance Indicator* (KPI)
2. Kinerja Perseroan
3. *Business Size*
4. Hasil *benchmarking* remunerasi industri Perbankan
5. Pertimbangan sasaran dan strategi jangka panjang Bank.

Jumlah Nominal/Komponen Remunerasi Dewan Komisaris

Pengungkapan komponen remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi mengacu pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Dalam Pemberian Remunerasi Bank Umum. Adapun jumlah nominal/komponen remunerasi Dewan Komisaris adalah sebagai berikut.

Tabel Jumlah Nominal/Komponen Remunerasi Dewan Komisaris

Jumlah Remunerasi dan Fasilitas Lain	Jumlah diterima dalam 1 tahun	
	Orang	Jutaan Rupiah
Remunerasi		
Gaji	12	16.624
Tunjangan Perumahan	-	-
Tunjangan Transportasi	9	2.029
Tunjangan Hari Raya	7	1.267
Tentem	9	60.937
Fasilitas lain dalam bentuk Natura		
Perumahan (tidak dapat dimiliki)	-	-
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	-	-
Asuransi purna jabatan(dapat dimiliki)	7	2.374
Kesehatan (tidak dapat dimiliki)	11	318

Keterangan: Termasuk Dewan Komisaris yang berhenti menjabat di tahun 2017.

Remunerasi dalam satu tahun dikelompokkan dalam kisaran tingkat penghasilan adalah sebagai berikut.

Tabel Kelompok Jumlah Remunerasi Dewan Komisaris

Jumlah Remunerasi	Jumlah Komisaris
Di atas Rp2 Milyar	9
Di atas Rp1 Milyar - Rp2 Milyar	1
Di atas Rp500 juta - Rp1 Milyar	2
Rp500 juta kebawah	1

Fokus Pengawasan Dewan Komisaris Tahun 2017

Dewan Komisaris memberikan pengarahan dan dukungan kepada Direksi dalam *re-focusing* pada segmen *Corporate* dan *Consumer* sebagai *new corebusiness* Bank Mandiri tanpa mengesampingkan segmen bisnis lainnya.

Dewan Komisaris menekankan pengawasan terhadap beberapa hal yang perlu menjadi perhatian sebagai berikut:

1. Perkreditan
 - a. Penyaluran kredit senantiasa dilakukan dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian, meningkatkan kualitas pengendalian internal dan penerapan manajemen risiko perkreditan yang memadai, selektif dalam memilih segmen industri yang menjadi target ekspansi pemberian kredit dan lebih mengoptimalkan fungsi *Credit Portfolio Group* dalam menentukan bauran *credit portfolio* yang paling tepat untuk Bank Mandiri.
 - b. Terkait dengan proses reorganisasi yang telah dilakukan pada Semester I/2017 terutama dalam hal kewenangan memutus fasilitas kredit pada Segmen *Commercial*, agar dapat terus dipantau perkembangannya dan *direview* efektivitasnya.
 - c. Agar dipertimbangkan adanya unit khusus yang berfungsi melakukan *monitoring* dan *review* kualitas kredit secara independen dan tidak memiliki target KPI yang berkaitan dengan tingkat NPL, sehingga dapat memberikan penilaian yang objektif atas kualitas kredit.
 - d. Agar dioptimalkan fungsi Direktorat *Special Asset Management* (SAM) terutama dalam melaksanakan fungsi restrukturisasi dan penagihan kredit bermasalah.

2. Penghimpunan Dana
Dewan Komisaris merekomendasikan agar Direksi dapat memperkuat program-program yang fokus untuk meningkatkan dana murah, sehingga dapat menjaga *level cost of fund* yang kompetitif.
3. Manajemen Risiko
Sehubungan dengan peningkatan risiko terkait penambahan jumlah perusahaan anak, jaringan kantor, peningkatan jumlah sumber daya manusia, beragamnya produk perbankan serta semakin tinggi ketergantungan operasional Bank terhadap teknologi informasi, Dewan Komisaris merekomendasikan agar Direksi memperkuat infrastruktur manajemen risiko dan sistem pengendalian internal.
4. Pengendalian Internal
Dewan Komisaris merekomendasikan agar Direksi memperbaiki kualitas pengendalian internal antara lain:
 - a. Meningkatkan pengawasan melekat pada setiap proses operasional di unit kerja.
 - b. Mengoptimalkan peran dan fungsi manajemen risiko pada seluruh unit kerja.
 - c. Meningkatkan *monitoring* oleh pemimpin unit kerja terhadap tindak lanjut yang dilakukan oleh unit kerja terhadap temuan audit internal maupun eksternal.
 - d. Satuan Kerja Internal Audit agar secara proaktif mensosialisasikan *lesson learned* dari hasil temuannya agar temuan audit yang sudah memiliki pola dan cenderung berulang ke depannya dapat dihindari.
5. Teknologi Informasi
Dewan Komisaris merekomendasikan agar pengembangan teknologi informasi dititikberatkan pada peningkatan kehandalan jaringan dan keamanan agar dapat menyediakan layanan prima kepada nasabah dan mengoptimalkan peran teknologi informasi dalam mendukung peningkatan akurasi, kecepatan dan pengembangan produk Bank.
6. Sumber Daya Manusia
Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sentral dalam Bank, oleh karena itu Dewan Komisaris senantiasa memberi perhatian khusus terhadap pengelolaan SDM Bank.

Dewan Komisaris memberikan rekomendasi kepada Direksi terkait dengan pengelolaan SDM, dengan melakukan perencanaan SDM dan *Manpower Planning* (MPP) secara strategis dan terintegrasi, yang mengacu pada *Corporate Plan*, RBB dan

RKAP, serta sesuai dengan kebutuhan riil perkembangan bisnis Bank.

Pemenuhan SDM yang dilakukan agar tetap memperhatikan kompetensi dan integritas SDM yang senantiasa ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan serta internalisasi budaya perusahaan, sehingga dapat mendukung pertumbuhan bisnis Bank.

7. Perusahaan Anak
Dewan Komisaris merekomendasikan:
 - a. Agar dalam mengembangkan usaha secara non-organik didasari oleh pertimbangan saling mendukung dan menguntungkan antara perusahaan induk dan anak, dan disertai dengan pengawasan yang lebih ketat terhadap perkembangan usaha perusahaan anak.
 - b. Setiap perusahaan anak agar mengoptimalkan penggunaan modal yang diberikan oleh Bank Mandiri, sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi kinerja keuangan Bank Mandiri secara konsolidasi.

Keputusan, Rekomendasi dan Pelaksanaan Tugas Dewan Komisaris

Selama tahun 2017 Dewan Komisaris telah melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggungjawabnya dalam rangka melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan Perseroan yang ditetapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar Perseroan serta Rencana Kerja yang ditetapkan pada awal tahun.

Tugas, kewajiban dan tanggung jawab tersebut antara lain dilakukan antara lain melalui rapat Dewan Komisaris, Rapat Dewan Komisaris bersama Direksi, atau rapat dengan mengundang Direktur sektor, serta rapat dan evaluasi bersama komite-komite di bawah Dewan Komisaris.

Pelaksanaan tugas Dewan Komisaris selama tahun 2017 secara umum adalah sebagai berikut:

1. Melakukan *review* atas pelaksanaan audit yang dilakukan Kantor Akuntan Publik (KAP) atau pihak eksternal lainnya atas laporan keuangan tahun buku 2016 Bank Mandiri dan juga Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Bank Mandiri.
2. Melakukan evaluasi terhadap Kinerja Keuangan Konsolidasi Bank Mandiri setiap bulan serta Kinerja Keuangan anak perusahaan Bank Mandiri setiap triwulan.
3. Menelaah informasi keuangan setiap triwulan yang akan dipublikasikan oleh Perusahaan.

4. Melakukan fungsi pengawasan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), antara lain:
 - a. Melakukan *review* atas Revisi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2017.
 - b. Memberikan arahan, memantau penyusunan serta memberikan persetujuan atas RKAP tahun 2018 serta menyampaikan Laporan RKAP 2018 kepada Kementerian BUMN.
5. Melakukan fungsi pengawasan Rencana Bisnis Bank (RBB), antara lain:
 - a. Mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis Bank Mandiri tahun 2017.
 - b. Melakukan pengawasan terhadap upaya pencapaian RBB, khususnya terhadap pencapaian beberapa aspek penting seperti perbaikan kualitas aset, penghimpunan dana pihak ketiga, produktivitas dan efisiensi.
 - c. Melakukan *review* dan memberikan persetujuan atas RBB tahun 2018 – 2020.
 - d. Melakukan evaluasi atas realisasi RBB yang dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan setiap semester serta menyampaikan laporan pengawasan RBB kepada Otoritas Jasa Keuangan.
6. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam pemberian fasilitas kredit antara lain melakukan *review* atas keputusan Direksi untuk pemberian fasilitas kredit diatas jumlah tertentu, memberikan persetujuan atas pemberian fasilitas kredit pada pihak terkait yang wajib berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, melakukan *review* secara rutin dan berkala terhadap perkembangan kredit-kredit yang membutuhkan persetujuan dari Dewan Komisaris serta melakukan evaluasi dan memberikan persetujuan atas kebijakan dan strategi perkreditan.
7. Melakukan *review* secara berkala terhadap tingkat *Non Performing Loan* (NPL) Bank.
8. Melakukan fungsi pengawasan terhadap Manajemen Risiko, antara lain:
 - a. Memastikan efektivitas sistem dan proses manajemen risiko dengan memantau pengelolaan risiko utama Bank, melakukan *review* atas Profil Risiko secara berkala dan evaluasi atas posisi dan perkembangan risiko Bank setiap triwulan.
 - b. Memastikan dan mengevaluasi pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Konglomerasi Keuangan Bank, serta melakukan *review* dan memberikan arahan terhadap kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi.
 - c. melakukan evaluasi dan memberikan persetujuan atas kebijakan Umum Manajemen Risiko dan Kebijakan Umum Manajemen Risiko Terintegrasi.
9. Memantau serta mengevaluasi perkembangan pengembangan serta pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk rancangan Struktur Organisasi dibawah Direksi, khususnya berkenaan dengan upaya perbaikan kualitas kredit.
10. Memantau rencana dan strategi Direksi dalam mempersiapkan Bank Mandiri dalam memasuki era *Financial Technology* (*Fintech*) dan memastikan bahwa Bank telah memiliki sumber daya baik manusia maupun sistem yang mumpuni dan berkompeten.
11. Melakukan pengawalan, memberikan arahan dan mengevaluasi strategi Direksi dalam melakukan aksi korporasi antara lain rencana akuisisi ataupun pelepasan anak usaha.
12. Memberikan persetujuan terhadap hal-hal yang wajib mendapat persetujuan Dewan Komisaris berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Anggaran Dasar Perseroan.
13. Melakukan pengawasan terhadap Penerapan Tata Kelola pada masing-masing Lembaga Jasa Keuangan dalam Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri.
14. Memantau dan mengevaluasi kebijakan Direksi yang terkait dengan penciptaan sinergi dan penguatan bisnis perusahaan anak serta melakukan *review* atas Kinerja Perusahaan Anak setiap triwulan.
15. Pengawasan terhadap Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) yaitu Satuan Pengawasan Internal Bank Mandiri, antara lain:
 - a. Melakukan evaluasi atas *internal control* atau Satuan Pengawasan Internal Bank Mandiri setiap tahun.
 - b. Melakukan *review* rencana dan pelaksanaan audit serta pemantauan tindak lanjut hasil audit dari pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan Internal Bank Mandiri.
 - c. Memastikan bahwa Direksi telah menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi dari Satuan Pengawasan Internal Bank Mandiri, hasil pengawasan Otoritas Jasa Keuangan dan/atau pengawasan otoritas lainnya, temuan Badan Pemeriksa Keuangan, auditor eksternal atau hasil audit akuntan publik antara lain dengan meminta Direksi untuk menindaklanjuti temuan audit baik secara tertulis maupun secara lisan.
16. Memastikan terselenggaranya prinsip dan praktek GCG pada seluruh jenjang organisasi, melakukan pemantauan terhadap hasil *self assessment* GCG, mendorong penyempurnaan praktek GCG dengan mengacu kepada *international best practices* serta melakukan *review* laporan pelaksanaan GCG termasuk penilaian berdasarkan ASEAN CG *Scorecard*.
17. Melakukan *review* Kinerja Investasi Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Bank Mandiri.
18. Melakukan *review* remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris.
19. Melakukan kunjungan ke cabang/wilayah dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan.

20. Memastikan terselenggaranya prinsip dan praktek GCG pada seluruh jenjang organisasi, melakukan pemantauan terhadap hasil *self assessment* GCG, mendorong penyempurnaan praktek GCG dengan mengacu kepada *international best practices* serta melakukan *review* laporan pelaksanaan GCG.
21. Memberikan arahan dan mengawal proses pemilihan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang akan melakukan Audit Laporan Keuangan Tahun 2018 untuk Bank Mandiri untuk diusulkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan dan Laporan Keuangan Tahun 2017 untuk Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Bank Mandiri.

22. Mengadakan Rapat-Rapat Dewan Komisaris baik Rapat internal maupun dengan Direktur Bidang terkait untuk membahas aspek-aspek tertentu seperti bisnis, organisasi, sumber daya manusia, dan lain-lain yang diselenggarakan secara rutin sebanyak 43 (empat puluh tiga) kali.

Sepanjang tahun 2017 Dewan Komisaris telah memberikan Rekomendasi serta melakukan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris tersebut melalui forum antara lain:

1. Rapat Dewan Komisaris
2. Rapat bersama Komite – Komite di bawah Dewan Komisaris
3. Kunjungan Kerja (*On site Visit*) Dewan Komisaris

Berikut daftar beberapa surat persetujuan yang dikeluarkan Dewan Komisaris selama tahun 2017.

Tabel Surat Persetujuan Dewan Komisaris

No.	Tanggal Surat	Perihal
1.	28 Februari 2017	Persetujuan atas Usulan Penyesuaian Struktur Organisasi dalam rangka Implementasi Rencana Jangka Panjang (<i>Re-Start Corplan</i>) 2020.
2.	22 Maret 2017	Persetujuan Pengadaan Jasa Audit Laporan Keuangan Konsolidasian PT Bank Mandiri dan Entitas Anak Serta Laporan Keuangan PKBL PT Bank Mandiri pada tanggal dan Untuk Tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2017.
3.	24 Maret 2017	Persetujuan Penunjukan Kantor Akuntan Publik (KAP) Tahun 2016.
4.	05 April 17	Persetujuan atas Rencana Penambahan Modal PT Mandiri Utama Finance.
5.	10 April 17	Persetujuan atas Rencana Penambahan Modal PT Mandiri Capital Indonesia.
6.	22 Juni 2017	Penetapan Remunerasi dan Tantiem Direksi dan Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
7.	2 Agustus 2017	Dukungan Rencana <i>Stock Split</i> PT Bank Mandiri.
8.	22 September 17	Persetujuan Penambahan Modal PT Bank Mandiri Taspen (Bank Mantap).
9.	2 Oktober 2017	Persetujuan Penambahan Penyertaan Modal PT Bank Syariah Mandiri.
10.	22 November 17	Persetujuan Dewan Komisaris atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2018 dan Rencana Bisnis Bank Tahun 2018-2020 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
11.	29 November 17	Persetujuan Pemilihan KAP untuk Audit Laporan Keuangan dan Laporan Keuangan Program Kemitraan & Bina Lingkungan PT Bank Mandiri serta Laporan Keuangan dan Laporan Investasi Dana Pensiun Lembaga Keuangan Bank Mandiri tahun Buku 2018.
12.	6 Desember 2017	Persetujuan Tambahan Limit, Perubahan Syarat dan Perpanjangan Masa Laku <i>Commercial Line</i> Atas nama Jasindo.
13.	15 Desember 2017	Persetujuan Usulan <i>Recovery Plan</i> Bank Mandiri dalam rangka Memenuhi Peraturan OJK.

Selain mengeluarkan surat persetujuan, Dewan Komisaris juga mengeluarkan surat keputusan. Berikut daftar beberapa surat keputusan Dewan Komisaris selama tahun 2017.

Tabel Surat Keputusan Dewan Komisaris

No.	Nomor Keputusan Komisaris	Tanggal	Perihal
1.	KEP.KOM/001/2017	22 Februari 2017	Perpanjangan Masa Jabatan Anggota Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2.	KEP.KOM/002/2017	3 April 2017	Pemberhentian dan Pengangkatan Staf Sekretaris Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
3.	KEP.KOM/003/2017	27 April 2017	Perpanjangan Masa Jabatan Anggota Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
4.	KEP.KOM/004/2017	18 September 2017	Anggota Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi, dan Komite Remunerasi dan Nominasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Penilaian Kinerja Dewan Komisaris

Penilaian Kinerja Dewan Komisaris dilakukan melalui beberapa macam prosedur, antara lain sebagai berikut:

Penilaian Kinerja Dewan Komisaris oleh RUPS

Penilaian kinerja Dewan Komisaris juga dilakukan oleh Pemegang Saham dalam RUPS Tahunan yang disampaikan dalam Laporan tugas pengawasan Dewan Komisaris pada RUPS yang dituangkan dalam Laporan Tahunan Perseroan, dimana berdasarkan laporan tersebut RUPS menyatakan memberikan pembebasan sepenuhnya pertanggungjawaban (*acquitted and discharge*) kepada Dewan Komisaris atas tugas pengawasan yang dilakukan sepanjang tahun buku yang bersangkutan.

Prosedur Pelaksanaan *Assessment* Kinerja Dewan Komisaris

Kinerja Dewan Komisaris dilaporkan kepada pemegang saham melalui RUPS.

Kriteria Evaluasi Kinerja Dewan Komisaris

Kinerja Dewan Komisaris yang dilaporkan kepada pemegang saham melalui RUPS dinilai berdasarkan kriteria – kriteria yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris yang mencakup aspek struktur, operasional, pengarahannya, pengawasan dan pelaporan serta pencapaian realisasi Program Kerja/Rencana Kerja Tahunan Dewan Komisaris tahun 2017.

Pihak Yang Melakukan *Assessment*

Pihak yang melakukan *assessment* atas kinerja Dewan Komisaris yaitu Pemegang Saham dalam RUPS.

Hasil Penilaian Kinerja Dewan Komisaris

Untuk Tahun 2017, Dewan Komisaris telah menyusun Rencana Kerja Tahunan Dewan Komisaris dengan memperhatikan tugas, wewenang dan kewajiban Dewan Komisaris sesuai dengan peraturan dan undang-undang yang berlaku. Sepanjang tahun 2017, Dewan Komisaris telah menggunakan Rencana Kerja Tahunan Dewan

Komisaris tersebut sebagai pedoman kerja bagi setiap anggota Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas pengawasan perseroan.

Penilaian Kinerja Dewan Komisaris Dengan Metode *Self Assessment*

Penilaian kinerja Dewan Komisaris dilakukan melalui *Self-Assessment* berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.

Prosedur Pelaksanaan *Assessment* Kinerja Dewan Komisaris

Pelaksanaan *assessment* kinerja Dewan Komisaris termasuk di dalam pelaksanaan *self assessment* GCG Perseroan yang dilakukan secara berkala setiap semester.

Kriteria Evaluasi Kinerja Dewan Komisaris

Kriteria yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja Dewan Komisaris antara lain, sebagai berikut:

1. Pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan Dewan Komisaris.
2. Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.
3. Tingkat kesehatan Bank.
4. Tingkat kehadiran Anggota Dewan Komisaris dalam Rapat Dewan Komisaris maupun rapat dalam komite – komite di bawah pengawasan Dewan Komisaris.
5. Keterlibatan Dewan Komisaris dalam penugasan – penugasan tertentu.

Pihak yang Melakukan *Assessment*

Pelaksanaan *assessment* tata kelola secara individu yang mencakup pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dilakukan melalui *self assessment* oleh Dewan Komisaris.

Hasil Penilaian Kinerja Dewan Komisaris

Adapun hasil *self assessment* GCG Bank Mandiri pada semester I tahun 2017 komposit 1 ("Sangat Baik"), namun demikian pada tanggal 2 Oktober 2017, OJK memberikan feedback atas penilaian dimaksud dengan penilaian komposit 2 ("Baik").

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Selain itu, hasil self assessment pada semester II tahun 2017 adalah komposit 1 ("Sangat Baik"). Hasil penilaian didukung oleh penilaian kinerja Dewan Komisaris dalam penerapan prinsip tata kelola.

Penilaian Kinerja Dewan Komisaris Melalui Asean CG Scorecard

Bank Mandiri telah melakukan penyelarasan praktik tata kelola sejalan dengan standar ASEAN Corporate Governance (CG Scorecard). Perolehan nilai dalam ASEAN CG Scorecard menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) atau penilaian kinerja dari Dewan Komisaris Bank Mandiri.

Prosedur Pelaksanaan Assessment Kinerja Dewan Komisaris

Prosedur pelaksanaan *assessment* kinerja Dewan Komisaris berdasarkan kriteria ASEAN CG Scorecard dilakukan berdasarkan informasi dan dokumen publik yang berkaitan dengan praktik-praktik GCG yang dilakukan oleh Dewan Komisaris.

Kriteria Evaluasi Kinerja Dewan Komisaris

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja Dewan Komisaris melalui ASEAN CG Scorecard mengacu kepada *Cross Reference* ASEAN CG Scorecard pada Laporan Tahunan ini.

Pihak Yang Melakukan Assessment

Pihak yang melakukan *Assessment* CG Scorecard di Bank Mandiri adalah Indonesian Institute for Corporate Directorship, yaitu sebuah lembaga independen penyedia jasa advokasi, pelatihan dan riset dalam bidang tata kelola perusahaan.

Hasil Penilaian Kinerja Dewan Komisaris

Skor ASEAN CG Scorecard dari Bank Mandiri atas penilaian kinerja Dewan Komisaris setiap tahunnya mengalami peningkatan.

Penilaian Kinerja Komite Di Bawah Dewan Komisaris

Dalam rangka meningkatkan peran Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan, Dewan Komisaris telah membentuk 4 (empat) komite yaitu:

1. Komite Audit
2. Komite Remunerasi dan Nominasi
3. Komite Pemantau Risiko
4. Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Audit memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian internal (*internal control system*), efektivitas pemeriksaan oleh auditor eksternal dan internal, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selama tahun 2017, Komite Audit telah memantau dan mengevaluasi perencanaan dan pelaksanaan audit serta tindak lanjut hasil audit dalam rangka menilai kecukupan pengendalian internal.

Komite Remunerasi dan Nominasi memiliki tugas dan tanggung jawab membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya di bidang yang berkaitan dengan nominasi dan remunerasi terhadap anggota Direksi dan Dewan Komisaris. Selama tahun 2017, Komite Remunerasi dan Nominasi telah membantu Dewan Komisaris memperoleh dan menganalisa data bakal calon Direksi dari *talent pool* pejabat satu tingkat di bawah Direksi serta mengidentifikasi calon Dewan Komisaris yang memenuhi syarat serta mengusulkan sistem remunerasi yang sesuai bagi Direksi dan Dewan Komisaris berupa sistem penggajian/honorarium, fasilitas/tunjangan, tantiem.

Komite Pemantau Risiko memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pengawasan atas penerapan manajemen risiko Perseroan tetap memenuhi unsur-unsur kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko, sehingga kegiatan usaha Perseroan tetap dapat terkendali pada batas/limit yang dapat diterima dan menguntungkan. Selama tahun 2017, Komite Pemantau Risiko telah mengevaluasi terkait penyediaan kredit dan penyediaan dana kepada pihak terkait, *recovery plan* Bank Mandiri serta *review* atas pelaksanaan manajemen risiko di Bank Mandiri.

Komite Tata Kelola Terintegrasi memiliki tugas dan tanggung jawab mengawasi penerapan Tata Kelola pada masing-masing Lembaga Jasa Keuangan (LJK) dalam Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri, mengevaluasi sistem pengendalian internal (*internal control system*) terintegrasi yang baku sesuai dengan praktek terbaik (*best practice*) yang berlaku melalui kajian atas Pedoman Tata Kelola Terintegrasi yang diberlakukan di Bank Mandiri. Pada tahun 2017, Komite Tata Kelola Terintegrasi memberikan hasil evaluasi atas pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada Bank Mandiri dan Anak Perusahaan dan memonitor tindak lanjut yang dilakukan oleh seluruh satuan kerja terintegrasi secara berkesinambungan.

Dewan Komisaris secara periodik (tahunan) melakukan penilaian atas efektivitas kinerja komite-komite di bawah Dewan Komisaris. Dewan Komisaris menilai bahwa selama tahun 2017 komite-komite telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan cukup efektif dilihat dari pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing komite.

Mekanisme Pengunduran Diri dan Pemberhentian Dewan Komisaris

Mekanisme pengunduran diri dan pemberhentian Dewan Komisaris berdasarkan Anggaran Dasar Perseroan adalah sebagai berikut:

1. Para anggota Dewan Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS, dimana dalam RUPS tersebut dihadiri oleh Pemegang Saham Seri A Dwiwarna dan keputusan RUPS tersebut harus disetujui pula oleh Pemegang Saham Seri A Dwiwarna. Para anggota Dewan Komisaris diangkat oleh RUPS dari calon yang

- diajukan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna, pencalonan mana mengikat bagi RUPS.
2. Anggota Dewan Komisaris sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan RUPS dengan menyebutkan alasannya.
 3. Alasan pemberhentian anggota Dewan Komisaris sebagaimana dimaksud dilakukan apabila berdasarkan kenyataan, anggota Dewan Komisaris yang bersangkutan antara lain:
 - a. Tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik;
 - b. Melanggar ketentuan Anggaran Dasar dan/atau peraturan perundang-undangan;
 - c. Terlibat dalam tindakan yang merugikan Perseroan dan/atau negara;
 - d. Melakukan tindakan yang melanggar etika dan/atau kepatutan yang seharusnya dihormati sebagai anggota Dewan Komisaris;
 - e. Dinyatakan bersalah dengan putusan Pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap;
 - f. Mengundurkan diri.
 4. Dewan Komisaris dapat diberhentikan oleh RUPS berdasarkan alasan lainnya yang dinilai tepat oleh RUPS demi kepentingan dan tujuan Perseroan.
 5. Keputusan pemberhentian karena alasan sebagaimana dimaksud, diambil setelah yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri dalam RUPS.
 6. Pemberhentian karena alasan sebagaimana dimaksud angka 3 huruf c dan e merupakan pemberhentian dengan tidak hormat.
 7. Antar para anggota Dewan Komisaris dan antara anggota Dewan Komisaris dengan anggota Direksi tidak boleh ada hubungan keluarga sampai dengan derajat ketiga, baik menurut garis lurus maupun garis kesamping, termasuk hubungan yang timbul karena perkawinan.
 8. Dalam hal terjadi keadaan tersebut, maka RUPS berwenang memberhentikan salah seorang di antara mereka.
 9. Seorang anggota Dewan Komisaris berhak mengundurkan diri dari jabatannya sebelum masa jabatannya berakhir dengan memberitahukan secara tertulis mengenai maksudnya tersebut kepada Perseroan.
 10. Perseroan wajib menyelenggarakan RUPS untuk memutuskan permohonan pengunduran diri anggota Dewan Komisaris dalam jangka waktu paling lambat 90 (sembilan puluh) hari setelah diterimanya surat pengunduran diri.
 11. Perseroan wajib melakukan keterbukaan informasi kepada masyarakat dan menyampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah diterimanya permohonan pengunduran diri anggota Dewan Komisaris.
 12. Sebelum pengunduran diri berlaku efektif, anggota Dewan Komisaris yang bersangkutan tetap berkewajiban menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan.
 13. Terhadap anggota Dewan Komisaris yang mengundurkan diri sebagaimana tersebut di atas tetap dapat dimintakan pertanggungjawabannya sebagai anggota Dewan Komisaris hingga tanggal disetujuinya pengunduran dirinya dalam RUPS.
 14. Pembebasan tanggung jawab anggota Dewan Komisaris yang mengundurkan diri diberikan setelah RUPS Tahunan membebaskannya.
 15. Dalam hal anggota Dewan Komisaris mengundurkan diri sehingga mengakibatkan jumlah anggota Dewan Komisaris menjadi kurang dari 3 (tiga) orang, maka pengunduran diri tersebut sah apabila telah ditetapkan oleh RUPS dan telah diangkat anggota Dewan Komisaris yang baru, sehingga memenuhi persyaratan minimal jumlah anggota Dewan Komisaris.
 16. Jabatan anggota Dewan Komisaris berakhir apabila:
 - a. Pengunduran dirinya telah efektif;
 - b. Meninggal dunia;
 - c. Masa jabatannya berakhir;
 - d. Diberhentikan berdasarkan RUPS; atau
 - e. Dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap atau ditaruh di bawah pengampunan berdasarkan suatu keputusan Pengadilan;
 - f. Tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Dewan Komisaris berdasarkan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan lainnya.
 17. Bagi anggota Dewan Komisaris yang berhenti sebelum atau pada saat maupun setelah masa jabatannya berakhir kecuali berhenti karena meninggal dunia, maka yang bersangkutan tetap bertanggung jawab atas tindakannya yang belum diterima pertanggungjawabannya oleh RUPS.

Kebijakan Terkait Pengunduran Diri Dewan Komisaris Apabila Terlibat dalam Kejahatan Keuangan

Anggaran Dasar Bank Mandiri telah mengatur mengenai kebijakan pengunduran diri anggota Dewan Komisaris dan Direksi apabila terlibat dalam kejahatan keuangan. Apabila anggota Dewan Komisaris dan Direksi tidak lagi memenuhi persyaratan perundangan, termasuk terlibat dalam kejahatan keuangan maka masa jabatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi dengan sendirinya berakhir.

Direksi

Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengelolaan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar. Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi wajib mencurahkan tenaga, pikiran, perhatian dan pengabdian secara penuh pada tugas, kewajiban dan pencapaian tujuan Perseroan.

Anggota Direksi harus mematuhi Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban serta kewajaran. Setiap anggota Direksi wajib melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan itikad baik, penuh tanggung jawab, dan kehati-hatian, dengan mengindahkan perundang-undangan yang berlaku.

Referensi Peraturan

Berdasarkan Undang-undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik.

Pedoman dan Tata Tertib Kerja Direksi (*Board Charter*)

Pedoman dan Tata Tertib kerja Direksi disahkan melalui Surat Keputusan Direksi Nomor: KEP.DIR/211/2017 tanggal 13 September 2017 tentang Pedoman dan Tata Tertib Kerja Direksi PT Bank Mandiri (Tbk). Pedoman dan Tata Tertib Kerja Direksi mengatur tentang Tata Laksana Kerja Direksi antara lain berisi tentang petunjuk tata laksana kerja Dewan Komisaris 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 Perseroan. Dengan adanya Pedoman dan Tata tertib Kerja Direksi, diharapkan akan tercapai standar kerja yang tinggi dan selaras dengan prinsip-prinsip GCG.

Adapun isi dari Pedoman dan Tata tertib Kerja Direksi antara lain mengatur hal-hal sebagai berikut.

1. Ketentuan Umum
2. Organisasi, Pembidangan Kepengurusan, Kewenangan Bertindak, dan Kebijakan Umum
3. Rapat Direksi
4. Etika dan Waktu Kerja
5. Komite
6. Korespondensi
7. Kepemilikan Saham Direksi
8. Evaluasi Kinerja Direksi
9. Lain-lain
10. Perubahan
11. Penutup

Tugas dan Tanggung Jawab Direksi

Tugas pokok Direksi Perseroan sesuai dengan Anggaran Dasar adalah sebagai berikut:

1. Menjalankan dan bertanggung jawab atas pengelolaan Perseroan untuk kepentingan serta sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan bertindak selaku pimpinan dalam pengelolaan tersebut.
2. Memelihara dan mengurus kekayaan Perseroan.

Direksi bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan.

Hak dan Wewenang Direksi

Direksi mempunyai hak dan wewenang antara lain:

1. Menetapkan kebijakan yang dipandang tepat dalam pengelolaan Perseroan.
2. Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi untuk mewakili atau beberapa orang yang khusus ditunjuk untuk itu termasuk pegawai Perseroan baik sendiri maupun bersama-sama dan/atau kepada badan lain.
3. Mengatur ketentuan tentang pegawai Perseroan termasuk penetapan upah, pensiun, atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi pegawai Perseroan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
4. Mengangkat dan memberhentikan pegawai Perseroan berdasarkan peraturan ketenagakerjaan dan peraturan perundang-undangan lainnya.
5. Mengangkat dan memberhentikan Sekretaris Perusahaan dan/atau Kepala Satuan Pengawas Intern dengan persetujuan Dewan Komisaris.
6. Menghapusbukan piutang macet dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan yang selanjutnya dilaporkan kepada Dewan Komisaris selanjutnya dilaporkan dan dipertanggungjawabkan dalam Laporan Tahunan.
7. Tidak menagih lagi piutang bunga, denda, ongkos, dan piutang lainnya dalam rangka restrukturisasi dan/atau penyelesaian piutang serta melakukan perbuatan lain dalam rangka penyelesaian piutang Perseroan dengan kewajiban melaporkan kepada Dewan Komisaris yang ketentuan dan tata cara pelaporannya ditetapkan oleh Dewan Komisaris.

8. Melakukan segala tindakan dan perbuatan lainnya mengenai pengurusan maupun pemilikan kekayaan Perseroan, mengikat Perseroan dengan pihak lain dan/atau pihak lain dengan Perseroan, serta mewakili Perseroan di dalam dan di luar Pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian, dengan pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan/atau keputusan RUPS.

Masa Jabatan Direksi

Berdasarkan Anggaran Dasar Perseroan, kebijakan terkait Masa Jabatan Direksi adalah sebagai berikut:

1. Para anggota Direksi diangkat untuk masa jabatan terhitung sejak ditutupnya RUPS atau tanggal lain yang ditetapkan oleh RUPS yang mengangkatnya dan berakhir pada penutupan RUPS Tahunan yang ke 5 (lima) setelah tanggal pengangkatannya, dengan syarat tidak boleh melebihi jangka waktu 5 (lima) tahun, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan termasuk peraturan di bidang Pasar Modal, namun dengan tidak mengurangi hak dari RUPS untuk sewaktu-waktu dapat memberhentikan para anggota Direksi sebelum masa jabatannya berakhir.
2. Pemberhentian demikian berlaku sejak penutupan RUPS tersebut, kecuali apabila ditentukan lain oleh RUPS. Perseroan di dalam dan di luar Pengadilan kepada seorang Direksi berwenang dan bertanggung jawab penuh atas Perusahaan serta mewakili Perusahaan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar.
3. Setelah masa jabatannya berakhir, para anggota Direksi dapat diangkat kembali oleh RUPS untuk satu kali masa jabatan.

Kriteria Direksi

Yang dapat diangkat sebagai anggota Direksi adalah orang perseorangan, yang memenuhi persyaratan pada saat diangkat dan selama menjabat:

1. mempunyai akhlak, moral, dan integritas yang baik;
2. cakap melakukan perbuatan hukum;
3. dalam 5 (lima) tahun sebelum pengangkatan dan selama menjabat:

- a. tidak pernah dinyatakan pailit;
- b. tidak pernah menjadi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit;
- c. tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan;
- d. tidak pernah menjadi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris yang selama menjabat:
 - pernah tidak menyelenggarakan RUPS tahunan;
 - pertanggungjawabannya sebagai anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris pernah tidak diterima oleh RUPS atau pernah tidak memberikan pertanggungjawaban sebagai anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris kepada RUPS; dan
 - pernah menyebabkan perusahaan yang memperoleh izin, persetujuan, atau pendaftaran dari Otoritas Jasa Keuangan tidak memenuhi kewajiban menyampaikan Laporan Tahunan dan/atau laporan keuangan kepada Otoritas Jasa Keuangan.
- e. memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan; dan
- f. memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang yang dibutuhkan Perseroan.

Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Serta Dasar Pengangkatan Direksi

Pengangkatan anggota Direksi berlaku efektif setelah mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 27/POJK.03/2016 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Bagi Pihak Utama Lembaga Jasa Keuangan serta memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk dapat mengikuti proses *Fit and Proper Test*, Perseroan mengajukan permohonan untuk memperoleh persetujuan calon anggota Direksi kepada Otoritas Jasa Keuangan.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel Penilaian Kemampuan dan Kepatutan

Nama	Jabatan	Periode	Pelaksana	Dasar Pengangkatan	Tanggal Efektif
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 21 Maret 2016	17 Mei 2016
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015	25 Juni 2015
Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	Bank Indonesia	RUPS Tahunan tanggal 29 Mei 2008	24 Desember 2008
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance and Treasury</i>	16 Juli 2010-12 April 2017	Bank Indonesia	RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	16 Juli 2010
Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	Bank Indonesia	RUPS Tahunan tanggal 23 Mei 2011	25 Juli 2017
Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	4 Juli 2013
Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>	22 September 2015 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015	22 September 2015
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015	25 Juni 2015
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 16 Maret 2015	10 Juni 2015
Rico Usthavia Frans	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Tahunan tanggal 21 Maret 2016	20 Juli 2016
Darmawan Junaedi*	Direktur <i>Treasury</i>	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	Otoritas Jasa Keuangan	RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017	12 Januari 2018

Keterangan:

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Program Orientasi Bagi Direksi Baru

Mengingat pada RUPS Tahunan Bank Mandiri tanggal 14 Maret 2017 dan RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 terdapat diantaranya mata acara perubahan anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan yang memiliki beragam latar belakang, maka Bank Mandiri menilai perlu diselenggarakannya program orientasi bagi Anggota Direksi baru untuk memberikan gambaran atas kegiatan bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab anggota Direksi baru, sebagai berikut:

1. Penyampaian dokumen perusahaan berupa Anggaran Dasar, Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Bisnis Bank, Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Anggaran Dasar Perseroan, Kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Kode Etik Perusahaan, Program Kerja Direksi dan Komite di bawah Direksi, Pedoman Tata Tertib Direksi, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan proses bisnis Bank Mandiri.
2. Kegiatan *on site visit* (kunjungan) ke unit kerja di kantor pusat dan wilayah untuk bertemu dan bertatap muka langsung dengan Direksi dan jajaran Pejabat Bank Mandiri yang berada di kantor pusat dan wilayah (Regional). Dengan dilakukannya kunjungan dapat saling mengenal, memahami serta menjalin kerjasama yang baik dan solid.
Setelah RUPS Tahunan Bank Mandiri tanggal 14 Maret 2017 dan RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017, Direksi telah melakukan kunjungan ke Regional VII, yaitu wilayah Yogyakarta pada tanggal 25-27 Agustus 2017.
3. Penjelasan yang berkaitan dengan profil risiko Perseroan, penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik, visi dan misi Direktorat *Treasury* serta kilas Kinerja Perseroan dilaksanakan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel Pelaksanaan Program Orientasi Bagi Direksi Baru

No.	Materi	Pembawa Materi	Tanggal
1.	Manajemen Risiko	Credit Portfolio Risk Group	13 Oktober 2017
2.	Good Corporate Governance	Compliance Group	13 Oktober 2017
3.	Treasury	Treasury Group	17 Oktober 2017
4.	Kinerja Perseroan	Strategy & Performance Management Group	17 Oktober 2017

4. *Update* kondisi perbankan terkini khususnya Direktorat *Treasury* secara nasional dan global kepada Direktur *Treasury* yang baru dengan materi sebagai berikut:

Tabel Pelaksanaan Program Orientasi Bagi Direksi Baru

No.	Materi	Pembawa Materi	Tanggal	Anggota Rapat
1.	Rencana pengembangan pegawai Direktorat <i>Treasury</i>	International Banking & Financial Institutions Group	13 September 2017	Direktur <i>Treasury</i> , Group Head of <i>Treasury</i> , Department Head of <i>Treasury</i> dan Decision Support of <i>Treasury</i>
2.	Kinerja <i>Treasury Group</i>	Treasury Group		
3.	Kinerja International Banking & Financial Institutions Group	International Banking & Financial Institutions Group		
4.	Kinerja Transaction Banking Wholesale Sales Group	Transaction Banking Wholesale Sales Group		
5.	Update Strategic Investment & Subsidiaries Management Group	Strategic Investment & Subsidiaries Management Group		

Pembidangan Tugas Direksi

Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi dibagi atas bidang tugas sebagai berikut.

Tabel Pembidangan Tugas Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	- Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam RUPS atau Rapat Direksi. - Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. - Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan - Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan.
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	- Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam RUPS atau Rapat Direksi. - Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. - Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan - Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi <i>operations</i> Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. 6. Mengkoordinasikan dan mengarahkan optimalisasi penggunaan data nasabah untuk mendukung aktivitas bisnis Perseroan. 7. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan serta pengelolaan prosedur penanganan keluhan maupun sengketa nasabah. 8. Mengarahkan dan membina Regional untuk mencapai target pangsa pasar (<i>market share</i>) dan meningkatkan target volume bisnis di Regional sebagai Direktur Pembina Regional.
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance and Treasury</i>	16 Juli 2010-12 April 2017	1. Mengarahkan, mengevaluasi, dan mengkoordinasikan pelaksanaan pengurusan Perseroan di bidang <i>Finance & Treasury</i> sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar, keputusan RUPS Perseroan, dan peraturan perundangan. 2. Mengarahkan, mengevaluasi, dan mengkoordinasikan unit kerja dan perusahaan anak yang berada di bidang <i>Finance & Treasury</i>, serta berkoordinasi dengan Direktur lainnya. 3. Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk 4. <i>Finance & Treasury</i> yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. 5. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk <i>Finance & Treasury</i> secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian. 6. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk <i>Finance & Treasury</i> sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah. 7. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (<i>on the spot</i>) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala. 8. Menjaga citra Perseroan dan turut membina hubungan baik dengan regulator dan <i>stakeholder</i>. 9. Mendukung peran Regional CEO dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan <i>Strategic Business Unit</i> lainnya.

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi <i>Wholesale Banking</i> Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. 6. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk <i>Corporate Banking</i> dan <i>Commercial Banking</i> secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian. 7. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk <i>Corporate Banking</i> dan <i>Commercial Banking</i> sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah. 8. Memimpin dan mengarahkan <i>front liner marketers</i> untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang <i>Corporate Banking</i> dan <i>Commercial Banking</i> secara benar. 9. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (<i>on the spot</i>) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala. 10. Mengarahkan dan membina Regional untuk mencapai target pangsa pasar (<i>market share</i>) dan meningkatkan target volume bisnis di Regional sebagai Direktur Pembina Regional.
Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi <i>Distributions</i> Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. 6. Memimpin dan mengkoordinasi pemasaran produk-produk Perseroan di regional secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian. 7. Memimpin dan mengarahkan <i>front liner marketers</i> untuk dapat menjalankan Standar Prosedur produk-produk Perseroan secara benar. 8. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (<i>on the spot</i>) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala. 9. Mengarahkan dan membina Regional untuk mencapai target pangsa pasar (<i>market share</i>) dan meningkatkan target volume bisnis di Regional.

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>	22 September 2015 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi <i>Retail Banking</i> Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. 6. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk <i>Retail Banking</i> secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian. 7. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk <i>Retail Banking</i> sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah. 8. Memimpin dan mengarahkan <i>front liner marketers</i> untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang <i>Retail Banking</i> secara benar. 9. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (<i>on the spot</i>) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala. 10. Mengarahkan dan membina Regional untuk mencapai target pangsa pasar (<i>market share</i>) dan meningkatkan target volume bisnis di Regional sebagai Direktur Pembina Regional.
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan pelaksanaan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i>. 6. Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan perundangan yang berlaku serta menjaga agar kegiatan usaha Bank tidak menyimpang dari peraturan perundangan. 7. Memantau dan menjaga kepatuhan Bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Bank kepada pihak eksternal. 8. Mengembangkan organisasi kerja <i>Risk Management & Compliance</i> sehingga Perseroan memiliki kebijakan, prosedur dan metode yang handal dalam menerapkan <i>Risk Management & Compliance</i>. 9. Memonitor kepatuhan dan pelaksanaan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi <i>Risk Management & Compliance</i>. 10. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penanganan permasalahan hukum yang bersifat kompleks dan/atau <i>bankwide</i> melalui pemberian advis hukum kepada unit kerja, manajemen maupun dengan mengoptimalkan <i>legal officer</i>. 11. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor <i>legal action</i> secara efektif melalui penanganan perkara secara terintegrasi dengan target yang jelas. 12. Memastikan pelaksanaan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) pada unit kerja di bawah supervisinya, meliputi semua fungsi SDM (<i>Architect sampai dengan Adieu</i>) yang dikoordinasikan oleh/dengan SEVP <i>Human Capital</i>.

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi <i>Government & Institutional</i> Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. 6. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk <i>Government & Institutional</i> secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian. 7. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk <i>Government & Institutional</i>. 8. Memimpin dan mengarahkan <i>front liner marketers</i> untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang <i>Government & Institutional</i> secara benar. 9. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (<i>on the spot</i>) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala. 10. Mengarahkan dan membina Regional untuk mencapai target pangsa pasar (<i>market share</i>) dan meningkatkan target volume bisnis di Regional sebagai Direktur Pembina Regional.
Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi <i>Digital Banking & Technology</i> Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. 6. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk <i>Digital Banking & Technology</i> secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian. 7. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk <i>Digital Banking & Technology</i>. 8. Memimpin dan mengarahkan <i>front liner marketers</i> untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang <i>Digital Banking & Technology</i> secara benar. 9. Mengembangkan <i>Information Technology</i> 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. 10. Mengkoordinasikan dan mengarahkan optimalisasi penggunaan data nasabah untuk mendukung aktivitas bisnis Perseroan. 11. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (<i>on the spot</i>) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala. 12. Mengarahkan dan membina Regional untuk mencapai target pangsa pasar (<i>market share</i>) dan meningkatkan target volume bisnis di Regional sebagai Direktur Pembina Regional.

Nama	Jabatan	Periode	Bidang Tugas
Darmawan Junaidi*	Direktur <i>Treasury</i>	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	1. Melaksanakan pengurusan Perseroan sesuai bidang tugas yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Direksi. 2. Mengarahkan dan menetapkan strategi dan kebijakan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan. 3. Menyusun dan menetapkan rencana kerja, rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia di bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan dalam mencapai maksud dan tujuan Perseroan. 4. Mengawasi kelancaran kegiatan Perseroan sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. 5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi <i>Treasury</i>, <i>Institutional Banking & Financial Institution</i> serta <i>Subsidiaries Management</i> Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. 6. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk-produk <i>Treasury</i> dan <i>Institutional Banking & Financial Institution</i> secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian. 7. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk <i>Treasury</i> dan <i>Institutional Banking & Financial Institution</i> sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah. 8. Mengarahkan dan membina Regional untuk mencapai target pangsa pasar (<i>market share</i>) dan meningkatkan target volume bisnis di Regional sebagai Direktur Pembina Regional.

Keterangan:

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Pendelegasian Wewenang Direksi dalam Rapat

Pendelegasian wewenang oleh seorang anggota Direksi kepada anggota Direksi lainnya hanya dapat dilakukan melalui surat kuasa khusus untuk keperluan dimaksud dan pendelegasian wewenang tersebut tidak melepaskan tanggung jawab Direksi secara kolektif. Praktikanya, pada tahun 2017 terdapat pendelegasian wewenang seorang Anggota Direksi lainnya melalui surat kuasa khusus. Dengan demikian, kuorum Rapat Direksi untuk pengambilan keputusan dapat terpenuhi.

Kebijakan Keberagaman Komposisi Direksi dan Penerapannya

Dalam rekomendasi Otoritas Jasa Keuangan yang dituangkan dalam Lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka dinyatakan komposisi anggota Direksi memperhatikan keberagaman komposisi anggota Direksi. Keberagaman komposisi anggota Direksi merupakan kombinasi karakteristik yang diinginkan baik dari segi organ Direksi maupun anggota Direksi secara individu, sesuai dengan kebutuhan Perusahaan Terbuka. Kombinasi tersebut ditentukan dengan cara memperhatikan keahlian, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai pada pembagian tugas dan fungsi

jabatan Direksi dalam mencapai tujuan Perusahaan Terbuka. Dengan demikian, pertimbangan kombinasi karakteristik dimaksud akan berdampak dalam ketepatan proses pencalonan dan penunjukan individual anggota Direksi ataupun Direksi secara kolegal.

Keberagaman komposisi Direksi seperti yang diatur dalam Lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka telah diakomodir dalam Anggaran Dasar Perseroan. Pengangkatan Direksi dilakukan dengan mempertimbangkan integritas, dedikasi, pemahaman mengenai masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang yang dibutuhkan Perseroan dan dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya serta persyaratan lain berdasarkan peraturan perundang-undangan. Namun demikian, kebijakan keberagaman tersebut baru mengatur tentang keberagaman pengetahuan dan/atau keahlian sesuai dengan bidang tugas Direksi. Kebijakan keberagaman terkait usia dan jenis kelamin belum dimiliki oleh Bank Mandiri, karena nominasi diprioritaskan pada kebutuhan Perseroan.

Pada periode 2017, keberagaman komposisi Direksi yang tercermin dalam pendidikan, pengalaman kerja, usia dan jenis kelamin, dapat dilihat sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel Keberagaman Komposisi Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Treasury
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	44 Tahun	Laki-laki	Sarjana Ekonomi jurusan akuntansi dari Universitas Indonesia pada tahun 1996 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> dari Erasmus University di Rotterdam pada tahun 2001	Beliau mengawali karir sebagai Konsultan <i>Tax and Accounting</i> di RSM AAJ (1995-1996), <i>Credit Analyst</i> di Industrial Bank of Japan (1996-1998), <i>Senior Consultant</i> di PwC Financial Advisory Services (1998-1999), <i>Senior Consultant</i> di The Boston Consulting Group (2000-2003). Kemudian Beliau memulai karir di Bank Mandiri dengan menduduki beberapa posisi penting seperti <i>Dept. Head Strategy and Performance Management Group</i> (2003-2005), <i>Group Head of Strategy and Performance Management Group</i> (2005-2008), serta sebagai <i>Managing Director</i> di Mandiri Sekuritas (2008-2011). Beliau melanjutkan berkarir seagai Presiden Direktur dan CEO di Indonesia Infrastructure Finance (2011-2013), Kepala Eksekutif dan Anggota Dewan Komisiner di Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) (2014-2015). Sebelum menduduki jabatannya saat ini, beliau menjabat sebagai Direktur <i>Finance and Strategy</i> Bank Mandiri periode 2015-2016.	Akuntansi, Bisnis dan Perbankan
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	58 Tahun	Laki-laki	Sarjana Peternakan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1981 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> di bidang Keuangan dari University of New Orleans, USA pada tahun 1991.	Beliau mengawali karir di perbankan pada tahun 1991, dengan menduduki berbagai posisi seperti Asisten Manajer Pembiayaan Korporasi di BRI (1991-1992), Wakil Ketua Korporasi IV di BRI (1992-1994), Kepala Seksi Pembiayaan Korporasi di BRI (1994-1999), Wakil Kepala Divisi Pembiayaan Korporasi di BRI (1999), Kepala Divisi Kredit Menengah di BRI (1999-2002), Kepala Divisi Agribisnis Kantor Pusat di BRI (2001-2002), Pemimpin Wilayah Regional Denpasar di BRI (2002-2003), Pemimpin Wilayah Regional Jakarta di BRI (2003-2006), Direktur <i>Micro and Small Business</i> di BRI (2006-2009) dan Direktur <i>Commercial Banking</i> di BRI (2009-2015).	Analisis Kredit, UMKM dan Korporasi serta <i>Special Asset Management</i>
Ogi Prastomiyono	Direktur Operations	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	56 Tahun	Laki-laki	Sarjana Teknologi Pertanian dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1984 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> dari University of Notre Dame pada tahun 1994.	Karir Beliau di dunia perbankan diawali sebagai <i>General Manager</i> Perencanaan dan Pengembangan di Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim) pada tahun 1998-1999, kemudian karirnya di Bank Mandiri dimulai sejak tahun 1999 dengan menjabat sebagai Kepala Divisi <i>Compliance</i> di Bank Mandiri (1999-2001), <i>Project Head of IPO Working Team</i> Bank Mandiri (2001-2003), Direktur Bidang Kepatuhan, Manajemen Risiko, Pengembangan Produk, Perencanaan dan Pengembangan di Bank Syariah Mandiri (2004-2005), <i>Group Head Compliance</i> di Bank Mandiri (2005-2006), <i>Group Head Internal Audit</i> di Bank Mandiri (2006-2008), Direktur <i>Compliance and Human Capital</i> (2008-2014) di Bank Mandiri, Direktur <i>Risk Management & Compliance</i> di Bank Mandiri (2014-2015), dan Direktur <i>Technology and Operations</i> (2015-2016).	<i>Human Capital, Kredit, Planning and Strategic Management, Asset and Liability Management, IT and Operations, Internal Audit, Risk Management, Compliance, Perbankan Syariah</i>

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Treasury
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance and Treasury</i>	16 Juli 2010-12 April 2017	46 Tahun	Laki-laki	Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi dari Universitas Indonesia pada tahun 1994 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> di bidang <i>Finance</i> dari Stern School of Business, New York University, AS pada tahun 1999. Beliau merupakan CFA <i>Charter holder</i> dari CFA Institute sejak tahun 2003.	Beliau mengawali karir sebagai konsultan diantaranya <i>Financial Advisory Services</i> di PwC (1994), Konsultan <i>Change Management</i> di Anderson Consulting Indonesia (1994-1997), <i>Senior Consultant</i> di Booz Allen Hamilton (1999-2000) dan <i>Project Leader</i> di The Boston Consulting Group (2002-2003). Kemudian Beliau memulai karir di Bank Mandiri sejak tahun 2003 dengan menjabat berbagai posisi seperti SVP <i>Economic and Financial Research</i> (2003-2005), SVP <i>Accounting</i> merangkap SVP <i>Change Management Office</i> Bank Mandiri (2005), SVP <i>Corporate Development</i> Bank Mandiri (2005-2006), EVP <i>Coordinator Finance and Strategy</i> Bank Mandiri (2006-2010). Sebelum menjabat di posisi saat ini, beliau dipercaya untuk menjabat sebagai Direktur <i>Finance and Strategy</i> (2010-2015) dan Direktur <i>Treasury and Markets</i> (2015-2016).	<i>Banking, Finance, Treasury</i>
Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	53 Tahun	Laki-laki	Sarjana Ekonomi di bidang Manajemen dari Universitas Trisakti pada tahun 1987 dan gelar <i>Master of Business in Finance</i> dari University of Technology, Sydney pada tahun 1999.	Beliau mengawali karir di perbankan pada tahun 1998 sebagai Analis Kredit dalam urusan Pengawasan dan Penelitian Kredit di BDN. Setelah itu Beliau memulai karirnya di Bank Mandiri sejak tahun 2005 dengan menempati berbagai posisi seperti <i>Dept. Head Corporate Banking</i> di Bank Mandiri (2005), Pemegang Kewenangan Memutus Kredit (<i>Setingkat Group Head</i>) <i>Commercial Banking</i> (2006), <i>Group Head Regional Commercial Sales</i> Bank Mandiri (Januari 2007), <i>Group Head Regional Commercial Sales</i> Bank Mandiri (November 2007). Beliau juga pernah menjabat sebagai Komisaris Utama di PT Staco Jasapratama (General Insurance) (2008) dan Komisaris di Mandiri Sekuritas (2009). Sebelum menduduki jabatan saat ini, Beliau dipercaya sebagai Direktur <i>Treasury, Finance Institutions and Special Asset Management</i> Bank Mandiri (2011-2015).	<i>Treasury & International Banking, Procurement, Special Asset Management, Commercial Banking, Corporate Banking</i>

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Treasury
Hery Gunardi	Direktur Distributions	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	55 Tahun	Laki-laki	Sarjana jurusan Administrasi Niaga dari Universitas 17 Agustus 1945 (1987) dan gelar <i>Master of Business Administration in Finance and Accounting</i> dari University of Oregon, USA pada tahun 1991	Beliau mengawali karir di perbankan pada tahun 1993 sebagai Analis Kredit Bermasalah dalam urusan Debitur Khusus di Bapindo (1993 – 1996), Kepala Sub Bagian Sindikasi Surat Hutang dalam urusan Treasury di Bapindo (1996-1998). Setelah itu Beliau memulai karirnya di Bank Mandiri sejak tahun 1998 dengan menempati berbagai posisi seperti Anggota Tim Merger Bank Mandiri (1998-1999), <i>Regional Marketing Manager</i> Bank Mandiri Wilayah Jakarta Kota (1999-2002), <i>Area Manager</i> Bank Mandiri Daan Mogot (2002), <i>Dept. Head Bank Assurance</i> dan <i>Direktur Project</i> Pendirian Perusahaan Asuransi Patungan dengan AXA (2002-2003), <i>Direktur PT AXA Mandiri Financial Services</i> (2003-2006), <i>Group Head Wealth Management</i> Mandiri sekaligus menjadi Komisaris Utama PT AXA Mandiri Financial Services (2006-2009), <i>Group Head Jakarta Network</i> di Bank Mandiri (2009-2011) sekaligus menjadi Komisaris Utama PT Mandiri Manajemen Investasi (2009-2013), <i>Group Head Distribution Network 1</i> di Bank Mandiri (2011-2013), <i>EVP Coordinator Consumer Finance</i> (2013). Sebelum menjabat sebagai <i>Direktur Distribution</i> , Beliau pernah ditunjuk sebagai <i>Direktur Micro and Retail Banking</i> Bank Mandiri (2013-2015), <i>Direktur Micro and Business Banking</i> Bank Mandiri (2015) dan <i>Direktur Consumer Banking</i> Bank Mandiri (2015-2016).	<i>Micro & Retail Banking, Consumer Banking, Micro & Business Banking, Distributions, Credit Risk Management, Special Asset Management, Branding & Strategic Marketing</i>
Tardi	Direktur Retail Banking	22 September 2015 – 31 Desember 2017	53 Tahun	Laki-laki	Sarjana Agronomi dari Universitas 11 Maret pada tahun 1987 dan gelar <i>Master</i> di bidang Keuangan dari Universitas Padjajaran pada tahun 1999.	Beliau mengawali karir di perbankan sejak tahun 1989 sebagai Staf Profesional di PT Bank Bumi Daya (1989-1998). Memulai karir di Bank Mandiri sejak tahun 1998 dengan menempati beberapa posisi seperti <i>Group Head Credit Operation and Control Credit Administration</i> (1998-1999), <i>Group Head Credit Operation and Control Loan Operations Development</i> (2000), <i>Dept. Head Loan Disbursement</i> (2001-2005), <i>Dept. Head Jakarta Disbursement</i> dan <i>Dept. Head Loan Collection I</i> (2006), <i>Group Head Credit Recovery II</i> (2006-2008), Anggota Dewan Komisaris di Investama Mandiri (2007-2009), <i>Group Head Micro Business Development</i> di Bank Mandiri (2008-2013), Anggota Dewan Komisaris di Bank Syariah Mandiri (2008-2013), <i>SEVP Consumer Finance</i> di Bank Mandiri (2013-2015), <i>SEVP Wholesale Risk</i> di Bank Mandiri (2015). Sebelum menduduki posisinya saat ini, Beliau dipercaya sebagai <i>Direktur Micro Banking</i> Bank Mandiri (2015-2016).	<i>Corporate Banking</i> (Sektor Kehutanan, perkebunan perdagangan dan industri, Pengembangan bisnis maupun <i>recovery management</i> , Segmen Retail Banking, Segmen Mikro, Segmen Usaha Menengah (UMKM))

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia			
Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Treasury
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	52 Tahun	Laki-laki	Sarjana Teknik Kimia pada tahun 1988 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> di bidang sistem informasi manajemen pada tahun 1990, keduanya diperoleh dari Universitas of Texas, Austin, USA	Beliau mengawali karir di dunia perbankan sejak tahun 1990 sebagai <i>Management Associate</i> di Citibank (1990-1995), <i>Regional Risk Officer of Global Consumer Bank</i> (AVP) di Citibank, Singapura (1995-1997), <i>Retail Bank Risk Director of Global Consumer Bank</i> (VP) di Citibank, Jakarta (1997-1998), <i>Head of Risk Management</i> di ABN AMRO Bank, Hong Kong (1999-2001), <i>Country Risk Director</i> di Citibank (2001-2004), <i>Country Risk Director and Deputy Country Risk Director</i> di Citibank, Jerman (2004-2008), <i>Regional Senior Credit Officer for Central & Eastern Europe and Middle East Africa Region</i> di Citibank, London (2008-2011), <i>Global Unsecured Product Risk Management</i> di Citibank, New York (2011-2014). Sebelum menjabat sebagai Direktur <i>Risk Management & Compliance</i> , Beliau menjabat sebagai SEVP <i>Retail Chief Risk Officer</i> Bank Mandiri (2014-2015).	Manajemen risiko kredit, strategi penanganan risiko, analisa risiko, manajemen dan strategi <i>collection</i> , manajemen risiko <i>fraud</i> , akuisisi maupun penutupan/ penjualan bisnis dan portfolio, manajemen <i>scorecard portfolio</i> , manajemen risiko operasional, proses <i>self-assessment</i> untuk kontrol risiko, manajemen <i>agen collection</i> eksternal, dan berbagai program <i>training</i> terkait manajemen risiko.
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	52 Tahun	Perempuan	Sarjana Kedokteran Gigi dari Universitas Indonesia pada tahun 1988, Program Magister "Wijawiyata Management" dari IPPM Jakarta pada tahun 1990 dan program <i>Magister Management</i> dari Universitas Jayabaya, Jakarta pada tahun 1998.	Beliau mengawali karir di perbankan pada tahun 1990 sebagai <i>Loan Officer Corporate Banking</i> di Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim) (1990-1997) dan Kepala Seksi <i>Corporate Banking</i> di Bank Exim (1997-1999). Kemudian Beliau memulai karirnya di Bank Mandiri sejak tahun 1999 dan telah menempati beberapa posisi seperti <i>Senior Relationship Manager Corporate Banking</i> (1999-2002), <i>Dept. Head Corporate Banking</i> (2003-2006), Pemegang Kewenangan Pemutus Kredit Segmen <i>Commercial and Business Banking</i> Bank Mandiri (Februari 2006 - September 2006), <i>Group Head Commercial Risk</i> (2006-2012), <i>Group Head Corporate Banking</i> (2012-2015) serta Anggota Dewan Komisaris di Mandiri Sekuritas (2012-2015).	<i>Corporate Banking</i> , <i>Commercial Banking</i> , <i>Risk Management</i> , <i>Investment Banking</i> , Bank Syariah, Pembiayaan, solusi transaksi keuangan untuk Kementerian/ Lembaga dan karyawan, implementasi inklusi keuangan melalui Proyek Bantuan Pemerintah
Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	47 Tahun	Laki-laki	Sarjana Teknik Elektro dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1992.	Beliau mengawali karir sebagai <i>Field Manager</i> di Schlumberger (1993-1995). Karir di dunia perbankan di mulai sejak tahun 1995 sebagai <i>Management Associate</i> di Citibank NA (1995-1997), <i>e-Trade Head Asset Based Finance Head</i> di Citibank NA (1997-2001), <i>e-Business Head</i> di Citibank NA (2001-2006) dan <i>Group Head Electronic Banking</i> di Citibank NA (2006-2010). Bergabung dengan Bank Mandiri sejak tahun 2010, sebelum menjabat sebagai Direktur <i>Digital Banking & Technology</i> , Beliau menempati beberapa posisi seperti <i>Group Head Electronic Banking</i> (2010-2013) dan SEVP <i>Transaction Banking</i> Bank Mandiri (2013-2015).	<i>Digital Banking & Technology</i> , <i>Transaction Banking/Payment System/Financial Technology</i> , <i>Information Technology</i> , <i>Data Analytics/Enterprise Data Management</i>

Nama	Jabatan	Periode	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman kerja	Treasury
Darmawan Junaidi*	Direktur Treasury	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	51 Tahun	Laki-laki	Beliau memperoleh gelar Sarjana Hukum dari Universitas Sriwijaya, Palembang pada tahun 1990.	Beliau mengawali karir Perbankan di PT Bank Bumi Daya (Persero) sejak tahun 1992 sebagai Tata Usaha Kantor Pusat (1992-1994), <i>Credit Recovery Officer</i> (1994-1996), Profesional Staff Urusan Pengawasan Intern (1996-1997), Profesional Staff Urusan Treasury (1997-1999). Selanjutnya mengawali karir di Bank Mandiri sebagai <i>Treasury Manager of Cayman Islands Branch</i> (1999-2005), <i>Senior Manager – Professional Staff of Treasury Marketing, Treasury Group</i> (2005-2007), <i>Assistant Vice President - Chief Dealer of Marketing II, Treasury Group</i> (2007-2009), <i>Vice President - Department Head of Marketing West, Treasury Group</i> (2009-2011), <i>Vice President - Department Head of Banking Book Management, Treasury Group</i> (2011-2012), <i>Senior Vice President - Deputy Group Head of Treasury</i> (Pejabat Eksekutif di bidang <i>Funding and Lending</i>) (2012-2015), <i>Senior Vice President - Regional CEO Bali dan Nusa Tenggara</i> (Pejabat Eksekutif di bidang <i>Funding and Lending</i>) (2015-2016) dan sebagai <i>Senior Vice President - Group Head of Treasury</i> (Pejabat Eksekutif di bidang <i>Funding and Lending</i>) (Januari-Mei 2016). Selanjutnya Beliau berkarir di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan jabatan sebagai Direktur Keuangan dan sekaligus sebagai Komisaris Utama di PT Semen Kupang Indonesia (2016- Agustus 2017), kemudian pada Mei 2017- Agustus 2017 beliau ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas Direktur Utama PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.	<i>Digital banking, pengembangan User Experience, data analysis menggunakan big data, machine learning dan artificial intelligence.</i>

Keterangan

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Jumlah dan Komposisi Direksi

Pada periode 2017, jumlah dan komposisi Direksi mengalami beberapa kali perubahan dengan komposisi sebagai berikut.

Jumlah dan Komposisi Direksi Perseroan Sebelum RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017

Jumlah dan komposisi Direksi Perseroan sebelum RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 yaitu Direksi berjumlah 10 (sepuluh) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama, 1 (satu) orang Wakil Direktur Utama dan 8 (delapan) orang Direktur.

No.	Nama	Jabatan
1.	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
2.	Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama
3.	Ogi Prastomiyono	Direktur Operations
4.	Pahala N. Mansury	Direktur Finance & Treasury
5.	Royke Tumilaar	Direktur Corporate Banking
6.	Hery Gunardi	Direktur Distributions
7.	Tardi	Direktur Retail Banking
8.	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance
9.	Kartini Sally	Direktur Commercial
10.	Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology

Jumlah dan Komposisi Direksi Perseroan Sesudah RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017 Hingga RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. yang dilaksanakan pada tanggal 12 April 2017, diputuskan bahwa Sdr. Pahala N. Mansury diangkat menjadi Direktur Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Sehubungan dengan hal tersebut, sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN serta Anggaran Dasar Perseroan maka kedudukan Sdr. Pahala N. Mansury sebagai anggota Direksi dengan sendirinya berakhir dan pengakhiran masa jabatannya tersebut akan dikukuhkan pada Rapat Umum Pemegang Saham Perseroan terdekat.

Sehingga jumlah Direksi Perseroan menjadi 9 (sembilan) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama, 1 (satu) orang Wakil Direktur Utama dan 7 (tujuh) orang Direktur.

No.	Nama	Jabatan
1.	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
2.	Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama
3.	Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>
4.	Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance & Treasury</i>
5.	Royke Tumilaar	Direktur <i>Corporate Banking</i>
6.	Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>
7.	Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>
8.	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>
9.	Kartini Sally	Direktur <i>Government & Institutional</i>
10.	Rico Usthavia Frans	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>

Susunan Anggota Direksi Perseroan Sebelum RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Jumlah dan komposisi Direksi Perseroan sebelum RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 yaitu Direksi berjumlah 9 (sembilan) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama, 1 (satu) orang Wakil Direktur Utama dan 7 (tujuh) orang Direktur.

No.	Nama	Jabatan
1.	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
2.	Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama
3.	Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>
4.	Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>
5.	Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>
6.	Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>
7.	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>
8.	Kartini Sally	Direktur <i>Government & Institutional</i>
9.	Rico Usthavia Frans	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>

Susunan Anggota Direksi Perseroan Sesudah RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Agustus 2017

Salah satu keputusan RUPS Luar Biasa pada tanggal 21 Agustus 2017 yaitu mengangkat Bpk. Darmawan Junaidi sebagai Direktur Treasury yang akan berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sehingga jumlah dan komposisi Direksi Perseroan sesudah RUPS Luar Biasa tanggal 21 Agustus 2017 yaitu berjumlah 10 (sepuluh) orang Direksi, yang terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama, 1 (satu) orang Wakil Direktur Utama dan 8 (delapan) orang Direktur.

No.	Nama	Jabatan
1.	Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
2.	Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama
3.	Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>
4.	Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>
5.	Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>
6.	Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>
7.	Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>
8.	Kartini Sally	Direktur Kelembagaan
9.	Rico Usthavia Frans	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>
10.	Darmawan Junaidi	Direktur <i>Treasury</i>

Hubungan Afiliasi Direksi

Direksi senantiasa 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 Dewan Komisaris.

Direksi tidak memiliki hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, sehingga, dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara independen.

Direksi tidak memangku jabatan rangkap sebagai Direktur Utama atau Direktur lainnya pada Badan Usaha Milik Negara, Daerah dan Swasta atau jabatan lain yang berhubungan dengan pengelolaan Perseroan, maupun jabatan struktural, dan jabatan fungsional lainnya pada instansi/ lembaga pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan lainnya yang berlaku.

Hubungan afiliasi antara anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan Pemegang Saham Utama dan/atau pengendali, yang meliputi:

- Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan anggota Direksi lainnya.
- Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris.
- Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan Pemegang Saham Utama dan/atau pengendali.
- Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan anggota Komisaris lainnya; dan
- Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham Utama dan/atau pengendali.

Independensi Direksi dapat dilihat sebagaimana tabel di bawah ini:

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel Hubungan Afiliasi Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Hubungan Keuangan, Keluarga dan Kepengurusan Direksi													
			Hubungan Keuangan Dengan						Hubungan Keluarga Dengan						Hubungan Kepengurusan Dengan Perusahaan Lain	
			Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali			
			Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak		Ya
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance and Treasury</i>	16 Juli 2010- 12 April 2017		√		√		√		√		√		√		√
Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>	22 September 2015 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Rico Usthavia Frans	<i>Direktur Digital Banking & Technology</i>	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√
Darmawan Junaidi*	Direktur <i>Treasury</i>	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017		√		√		√		√		√		√		√

Keterangan:*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).**Kebijakan Rangkap Jabatan Direksi dan Penerapannya**

Ketentuan rangkap jabatan bagi Direksi diatur dalam peraturan-peraturan sebagai berikut.

- Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2015, para anggota Direksi dilarang memegang jabatan rangkap sebagai:
 - anggota Direksi pada Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Milik Swasta; dan/atau
 - anggota Dewan Komisaris pada Badan Usaha Milik Negara; dan/atau
 - jabatan struktural dan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan/atau daerah;
 - pengurus partai politik dan/atau calon/anggota legislatif; dan/atau calon kepala daerah/wakil kepala daerah;
 - jabatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan dan/atau jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan;
 - menjadi calon legislatif atau calon kepala daerah/wakil kepala daerah.

2. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016, para anggota Direksi dilarang memegang jabatan rangkap sebagai anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris atau Pejabat Eksekutif pada bank, perusahaan dan/atau lembaga lain. Namun, tidak termasuk rangkap jabatan dalam hal Direksi yang bertanggung jawab terhadap pengawasan atas penyertaan Bank pada perusahaan anak, menjalankan tugas fungsional menjadi anggota Dewan Komisaris pada perusahaan anak bukan bank yang dikendalikan oleh Bank, sepanjang tidak mengakibatkan yang bersangkutan mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Direksi Bank.

Tabel Rangkap Jabatan Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Jabatan pada Perusahaan/ Instansi Lain	Nama Perusahaan/ Instansi Lain
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	-	-
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	-	-
Ogi Prastomiyono	Direktur Operations	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	-	-
Pahala N. Mansury	Direktur Finance and Treasury	16 Juli 2010-12 April 2017	-	-
Royke Tumilaar	Direktur Wholesale Banking	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	-	-
Hery Gunardi	Direktur Distributions	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	-	-
Tardi	Direktur Retail Banking	22 September 2015 – 31 Desember 2017	-	-
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	-	-
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	-	-
Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	-	-
Darmawan Junaidi*	Direktur Treasury	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	-	-

Keterangan:

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Pengelolaan Benturan Kepentingan Direksi

Pengelolaan benturan kepentingan Direksi telah diatur dalam Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri tahun 2016. Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri merupakan hirarki/tatanan kebijakan sebagai kerangka dasar dan tata kelola dalam penyusunan kebijakan serta pelaksanaan aktivitas Bank. Adapun pengelolaan benturan kepentingan Direksi antara lain:

1. Dewan Komisaris, Direksi, dan Pejabat Eksekutif memiliki komitmen untuk menghindari segala bentuk benturan kepentingan (*conflict of interest*).
2. Dalam hal anggota Direksi secara pribadi mempunyai Kepentingan dalam suatu transaksi, kontrak atau kontrak yang diusulkan dalam mana Bank menjadi salah satu pihak, maka harus dinyatakan sifat kepentingannya dalam Rapat Direksi dan anggota Direksi yang bersangkutan tidak berhak untuk mengambil suara.
3. Secara berkala sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali, setiao anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Pejabat Eksetif wajib membuat pernyataan mengenai ada atau tidaknya *confilct of interest* dengan aktivitas Bank yang dilakukannya.
4. Anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Pejabat Eksekutif tidak boleh merangkap jabatan sebagaimana diatur dalam peraturan yang berlaku.

Kepemilikan Saham Direksi

Per tanggal 31 Desember 2017, tidak terdapat anggota Direksi Bank Mandiri yang memiliki saham Bank Mandiri mencapai 5% atau lebih dari modal disetor Bank Mandiri, ataupun di bank lain maupun perusahaan lainnya yang berkedudukan di dalam maupun di luar negeri.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel Kepemilikan Saham Direksi di Atas 5%

Nama	Jabatan	Periode	Kepemilikan Saham			
			Bank Mandiri	Bank Lain	Lembaga Keuangan Non Bank	Perusahaan Lain
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance and Treasury</i>	16 Juli 2010-12 April 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>	22 September 2015 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Rico Usthavia Frans	Direktur <i>Digital Banking & Technology</i>	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Darmawan Junaedi*	Direktur <i>Treasury</i>	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil

Keterangan:

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Rapat Direksi

Rapat Direksi adalah rapat yang dihadiri oleh Direksi yang dapat diadakan paling kurang 1 (satu) kali dalam setiap bulan atau setiap waktu bilamana dipandang perlu atas permintaan seorang atau lebih anggota Direksi, atau atas permintaan tertulis dari Dewan Komisaris. Rapat Direksi wajib mengadakan Rapat Direksi bersama Dewan Komisaris secara berkala paling kurang 1 (satu) kali dalam 4 (empat) bulan. Materi rapat disampaikan kepada seluruh peserta rapat 5 (lima) hari kerja sebelum pelaksanaan rapat.

Rapat Direksi dipimpin oleh Direktur Utama, dan dalam hal Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan, Rapat dipimpin oleh Wakil Direktur Utama. Apabila Wakil Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan, maka Pimpinan Rapat adalah Direktur Pengganti Direktur Utama atau Direktur Pengganti Wakil Direktur Utama sebagaimana telah ditetapkan dalam keputusan Direksi tentang Pembidangan Tugas dan Wewenang Anggota Direksi Serta Penetapan Daftar Direktur Pengganti. Jika Direktur Pengganti yang telah ditetapkan tersebut berhalangan juga, maka Rapat Direksi dipimpin oleh seorang anggota Direksi yang hadir dan dipilih dalam rapat tersebut.

Agenda, Tanggal dan Peserta Rapat Direksi

Sepanjang tahun 2017, agenda, tanggal dan peserta Rapat Direksi adalah sebagai berikut.

Tabel Rapat Direksi

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
1.	4 Januari 2017	1. Pembahasan <i>Project Agent of Development</i> . 2. <i>Update</i> Kolektibilitas Kredit.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Tidak Hadir	Cuti
			Hery Gunardi	Tidak Hadir	Cuti
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Cuti
2.	10 Januari 2017	1. <i>Update</i> Inisiatif Strategis <i>Distribution</i> . 2. <i>Usulan Corporate Real Estate Group</i> . 3. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 4. <i>Credit Portfolio Management Strategy</i> . 5. Rencana dan Strategi <i>Marketing Mandiri Online</i> . 6. <i>Update</i> Bisnis Mikro. 7. <i>Update Lunar New Year 2568 Celebration</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Dinas
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
3.	17 Januari 2017	1. <i>Update</i> Pelaksanaan RUPS Tahunan. 2. <i>Performance Review</i> - Kinerja Unit Kerja Tahun 2016.	Kartika Wirjoatmodjo	Tidak Hadir	Dinas
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
4.	24 Januari 2017	1. Persetujuan Laporan Keuangan Audit 31 Desember 2016. 2. <i>Update</i> Implementasi Inisiatif <i>Corporate Plan</i> . 3. <i>Portfolio Management</i> SME. 4. <i>Update Project</i> Nusantara dan Perusahaan Anak. 5. Laporan Tingkat Kesehatan Bank Individu Periode Desember 2016.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Tidak Hadir	Cuti
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Cuti
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
5.	31 Januari 2017	1. <i>Update</i> Perkembangan IT. 2. Usulan <i>Sponsorship</i> Bank Mandiri. 3. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
6.	7 Februari 2017	1. <i>Update</i> Inisiatif Jaringan Kantor 2017. 2. <i>Update</i> Perkembangan Debitur SAM 3. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 4. <i>Update Performance Management</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
7.	14 Februari 2017	1. Laporan Tingkat Kesehatan Bank Konsolidasi posisi 31 Desember 2016. 2. <i>Update</i> Pelaksanaan RUPS Tahunan Tahun Buku 2016. 3. Persiapan <i>Public Expose</i> dan <i>Analyst Meeting</i> Q4 2016. 4. <i>Update</i> Inisiatif Strategis <i>Distribution</i> . 5. <i>Update Corporate Real Estate Group</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
8.	21 Februari 2017	1. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 2. <i>Update</i> Inisiatif <i>Corporate Plan</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
9.	28 Februari 2017	1. Usulan Penggunaan Plafon Anggaran Hapus Buku. 2. <i>Update</i> Inisiatif <i>Corporate Plan</i> . 3. Usulan Pengadaaan.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Dinas
10.	3 Maret 2017	Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Tidak Hadir	Dinas
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Dinas
11.	7 Maret 2017	1. <i>Update</i> Pengadaan Jasa Audit LK Bank Mandiri Tahun Buku 2017. 2. <i>Update</i> Perkembangan Nasabah <i>Wholesale</i> . 3. <i>Update</i> Inisiatif <i>Corporate Plan</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
12.	14 Maret 2017	1. <i>Update</i> Perkembangan Debitur SAM. 2. <i>Update</i> Perkembangan IT.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
13.	15 Maret 2017	1. Tindak Lanjut Keputusan RUPS Tahunan. 2. <i>Update Legal.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Tidak Hadir	Dinas
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
14.	22 Maret 2017	1. Penyelarasan Struktur Organisasi. 2. Kinerja Keuangan Bulan Februari 2017. 3. <i>Update Perkembangan Debitur SAM.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Tidak Hadir	Dinas
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Dinas
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
15.	29 Maret 2017	1. <i>Update Inisiatif Corporate Plan.</i> 2. Usulan Penggunaan Plafond Hapus Buku Q1/2017. 3. Penyelarasan Struktur Organisasi. 4. <i>Update Perkembangan Collection.</i> 5. <i>Update Perkembangan Transaction Banking.</i> 6. Pembahasan <i>Project Agent of Decelopment.</i> 7. Usulan Kewenangan.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
16.	4 April 2017	1. Penyelarasan Struktur Organisasi. 2. Pembahasan <i>Human Capital.</i> 3. <i>Update Perkembangan Project Vulcan.</i> 4. <i>Update Corporate Secretary.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
17.	10 April 2017	1. Diskusi Umum : Pengarahan Pejabat. 2. <i>Update</i> Pengelolaan Risiko. 3. Kinerja Keuangan Bulan Maret 2017.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Pahala N. Mansury	Hadir	
			Royke Tumilaar	Tidak Hadir	Cuti
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Tidak Hadir	Cuti
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
18.	17 April 2017	1. Diskusi Umum 2. <i>Update</i> Direktorat Internal Audit. 3. <i>Update Legal Group</i> . 4. <i>Update</i> Perkembangan <i>Project Marvel</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
19.	25 April 2017	1. Persiapan <i>Analyst Meeting Q1 2017</i> . 2. <i>Update</i> Perkembangan Nasabah <i>Wholesale</i> . 3. <i>Update</i> Inisiatif <i>Transaction Banking</i> . 4. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 5. Usulan Penggunaan Plafon Anggaran Hapus Buku.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
20.	2 Mei 2017	1. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 2. <i>Update</i> Perkembangan Bisnis KLN. 3. <i>Update</i> Perkembangan <i>Project Vulcan</i> . 4. Usulan Manfaat Tahun.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Tidak Hadir	Dinas
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
21.	12 Mei 2017	1. <i>Update</i> Perkembangan IT. 2. Kinerja Keuangan Bulan April 2017. 3. <i>Update Corporate Portfolio Risk Group</i> . 4. Usulan Kewenangan.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Cuti
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
22.	23 Mei 2017	1. <i>Update Corporate Secretary Group</i> . 2. Usulan Direktorat <i>Special Asset Management</i> . 3. <i>Update</i> Inisiatif <i>Corporate Plan</i> . 4. <i>Update Corporate Real Estate Group</i> . 5. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
23.	29 Mei 2017	1. Revisi RKAP Tahun 2017. 2. <i>Update</i> Perkembangan Bisnis <i>Wealth</i> . 3. <i>Update</i> Perkembangan Bisnis Perusahaan Anak. 4. <i>Update</i> Perkembangan IT.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Tidak Hadir	Cuti
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
24.	13 Juni 2017	1. Kinerja Keuangan Bulan Mei 2017. 2. Usulan Direktorat <i>Special Asset Management</i> . 3. <i>Update Legal Group</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Izin
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
25.	20 Juni 2017	1. <i>Update</i> Perkembangan Bisnis KLN. 2. <i>Update Credit Portfolio Risk Group</i> . 3. <i>Update</i> Pelaksanaan RUPS LB. 4. Usulan Penggunaan Plafond Hapus Buku Q2/2017.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Tidak Hadir	Dinas
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
26.	3 Juli 2017	1. <i>Update</i> Perkembangan IT. 2. Usulan Evaluasi Kewenangan.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Cuti
27.	4 Juli 2017	1. <i>Update</i> Direktorat <i>Corporate Transformation</i> . 2. Indikator Kinerja Utama (KPI).	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Izin
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
28.	18 Juli 2017	1. Kinerja Keuangan Bulan Juni 2017. 2. <i>Wholesale Transaction Dashboard</i> . 3. <i>Update Sponsorship</i> Bank Mandiri.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Tidak Hadir	Cuti
			Hery Gunardi	Tidak Hadir	Dinas
			Tardi	Tidak Hadir	Cuti
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
29.	25 Juli 2017	1. <i>Update</i> Direktorat Internal Audit. 2. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 3. Usulan Kewenangan. 4. <i>Update Project Vulcan</i> . 5. Usulan Penggunaan Plafon Anggaran Hapus Buku. 6. Strategi Pengelolaan Portfolio.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Tidak Hadir	Sakit
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
30.	1 Agustus 2017	1. <i>Update Sponsorship</i> Bank Mandiri. 2. <i>Update</i> Direktorat <i>Corporate Transformation</i> . 3. <i>Update Accounting</i> dan <i>Legal Group</i> . 4. <i>Update Corporate Secretary Group</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
31.	8 Agustus 2017	1. <i>Update</i> Perkembangan Debitur SAM. 2. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 3. <i>Update</i> Rangkaian Apresiasi Mandiri <i>Excellent Award</i> . 4. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 5. <i>Update Project Marvel</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
32.	15 Agustus 2017	1. <i>Update</i> Perkembangan IT. 2. Kinerja Keuangan Bulan Juli 2017. 3. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Tidak Hadir	Dinas
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
33.	23 Agustus 2017	1. Tindak Lanjut Keputusan RUPS LB 2017. 2. Pembahasan Kewenangan. 3. Laporan Tingkat Kesehatan Bank Secara Konsolidasi Posisi 30 Juni 2017. 4. <i>Update Credit Portfolio Risk Group.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Tidak Hadir	Dinas
34.	29 Agustus 2017	1. Pembahasan Struktur Organisasi. 2. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Cuti
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Dinas
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Dinas
			Darmawan Junaidi	Hadir	
35.	5 September 2017	1. Kinerja Keuangan Bulan Agustus 2017. 2. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Tidak Hadir	Dinas
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Dinas
			Darmawan Junaidi	Hadir	
36.	12 September 2017	1. <i>Indonesia Economic Update 2017</i> . 2. <i>Update Accounting Group</i> . 3. <i>Update Inisiatif Corporate Plan</i> . 4. Usulan Perubahan Peraturan Dana Pensiun (PDP) DPLK.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Tidak Hadir	Dinas
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Dinas
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
37.	19 September 2017	1. <i>Update Strategy and Performance Group.</i> 2. <i>Update Inisiatif SAM.</i> 3. <i>Pembahasan Human Capital.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Izin
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Tidak Hadir	Dinas
38.	26 September 2017	1. <i>Update Inisiatif Corporate Plan.</i> 2. <i>Update Perkembangan IT.</i> 3. <i>Usulan Corporate Secretary Group.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Hadir	
39.	03 Oktober 2017	1. <i>Kick Off RKAP 2018 dan RBB 2018-2020.</i> 2. <i>Update Perkembangan Bisnis SME.</i> 3. <i>Pembahasan Project Agent of Development.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Tidak Hadir	Dinas
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Hadir	
40.	10 Oktober 2017	1. <i>Kinerja Keuangan Bulan September 2017.</i> 2. <i>Update Inisiatif Corporate Plan.</i>	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Dinas
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
41.	18 Oktober 2017	1. Usulan Pelaksanaan MEA. 2. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Dinas
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Dinas
			Darmawan Junaidi	Hadir	
42.	24 Oktober 2017	1. Persiapan <i>Public Expose</i> dan <i>Analyst Meeting Q3 2017</i> . 2. <i>Update</i> Perkembangan Bisnis <i>Micro</i> . 3. <i>Update</i> Perkembangan Bisnis <i>Consumer</i> . 4. <i>Update</i> Direktorat <i>Risk Management</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Tidak Hadir	Dinas
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Hadir	
43.	31 Oktober 2017	1. Proyeksi Keuangan Tahun 2017. 2. <i>Update</i> Inisiatif <i>Corporate Plan</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Tidak Hadir	Dinas
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Dinas
			Darmawan Junaidi	Tidak Hadir	Dinas
44.	07 November 2017	1. <i>Update</i> Inisiatif <i>Corporate Plan</i> . 2. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
45.	14 November 2017	1. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 2. Kinerja Keuangan Bulan Oktober 2017. 3. Usulan RKAP dan Inisiatif <i>Corporate Plan</i> . 4. <i>Update</i> Perkembangan Bisnis <i>Commercial</i> . 5. <i>Update</i> Perkembangan SME. 6. <i>Update</i> Inisiatif <i>Corporate Plan</i> . 7. <i>Update</i> Perkembangan Nasabah <i>Wholesale</i> . 8. Perkembangan Kewenangan.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaedi	Hadir	
46.	28 November 2017	1. Usulan <i>Corporate Real Estate Group</i> . 2. <i>Update</i> Perkembangan IT. 3. <i>Update Recovery Plan</i> Bank Mandiri. 4. <i>Update</i> Direktorat <i>Risk Management</i> . 5. <i>Update Project</i> Lafite.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Dinas
			Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Dinas
			Darmawan Junaedi	Hadir (dikuasakan ke Direksi Lain)	
47.	05 Desember 2017	1. Pembahasan <i>Human Capital</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Hadir	
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaedi	Hadir	
48.	11 Desember 2017	1. Pembahasan <i>Human Capital</i> . 2. Usulan Persetujuan <i>Recovery Plan</i> Bank Mandiri.	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Hadir	
			Hery Gunardi	Hadir	
			Tardi	Tidak Hadir	Dinas
			Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Dinas
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Cuti
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaedi	Hadir	

No.	Tanggal	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat	Hadir/ Tidak Hadir	Alasan Ketidakhadiran
49.	19 Desember 2017	1. Kinerja Keuangan Bulan November 2017. 2. <i>Update</i> RKAP Perusahaan Anak. 3. <i>Performance Evaluation</i> . 4. <i>Update</i> dan Usulan <i>Treasury Group</i> . 5. <i>Update</i> Inisiatif SAM. 6. Usulan Perubahan Peraturan Dana Pensiun Mandiri DPLK. 7. <i>Branchless Banking</i> .	Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Sulaiman A. Arianto	Hadir	
			Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Royke Tumilaar	Tidak Hadir	Cuti
			Hery Gunardi	Tidak Hadir	Cuti
			Tardi	Hadir	
			Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			Kartini Sally	Tidak Hadir	Dinas
			Rico Usthavia Frans	Hadir	
			Darmawan Junaidi	Hadir	

Rapat Gabungan Direksi Mengundang Dewan Komisaris (RADIRKOM)

Agenda, tanggal dan peserta Rapat Gabungan Direksi mengundang Dewan Komisaris adalah sebagai berikut.

Tabel Rapat Gabungan Dewan Komisaris

No.	Tanggal Rapat	Agenda Rapat	Peserta Rapat - Dewan Komisaris	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan	Peserta Rapat Direksi	Hadir/ Tidak Hadir	Keterangan
1.	Kamis, 27 April 2017	1. <i>Update</i> Kondisi Ekonomi 2. <i>Update Program Corporate Social Responsibility</i>	Wimboh Santoso	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Tidak Hadir	Izin	Sulaiman Arif Arianto	hadir	
			Abdul Aziz	Hadir		Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Aviliani	Hadir		Royke Tumilaar	Hadir	
			Askolani	Hadir		Hery Gunardi	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Tardi	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Ahmad Siddik Badruddin	Tidak Hadir	Izin
			Ardan Adiperdana	Hadir		Kartini Sally	Tidak Hadir	Izin
			Makmur Keliat	Hadir		Rico Usthavia Frans	Tidak Hadir	Izin
2.	Rabu, 27 September 2017	1. <i>Paparan Economic Outlook</i> 2. Kinerja Keuangan Bulan Agustus 2017 3. <i>A Comprehensive Look at Bank Mandiri</i>	Hartadi A. Sarwono	Hadir		Kartika Wirjoatmodjo	Hadir	
			Imam Apriyanto Putro	Hadir		Sulaiman Arif Arianto	Hadir	
			Askolani	Hadir		Ogi Prastomiyono	Hadir	
			Goei Siau Hong	Hadir		Royke Tumilaar	Hadir	
			Bangun Sarwito Kusmulyono	Hadir		Hery Gunardi	Hadir	
			Ardan Adiperdana	Hadir		Tardi	Hadir	
			Makmur Keliat	Hadir		Ahmad Siddik Badruddin	Hadir	
			R. Widyo Pramono	Hadir		Kartini Sally	Hadir	
						Rico Usthavia Frans	Hadir	
						Darmawan Junaidi	Tidak Hadir	Izin

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Frekuensi dan Kehadiran Rapat

Frekuensi dan tingkat kehadiran masing-masing anggota Direksi disajikan sebagai berikut.

Tabel Frekuensi dan Kehadiran Rapat Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Rapat Direksi			Rapat Gabungan Direksi dengan Dewan Komisaris		
			Jumlah dan (%) Kehadiran			Jumlah dan (%) Kehadiran		
			Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	%	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	%
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	51	50	98%	10	9	90%
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	51	48	94%	10	9	90%
Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Operations</i>	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	51	48	94%	10	10	100%
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance and Treasury</i>	16 Juli 2010-12 April 2017	17	16	94%	2	2	100%
Royke Tumilaar	Direktur <i>Wholesale Banking</i>	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	51	45	88%	10	10	100%
Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	51	46	90%	10	10	100%
Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>	22 September 2015 – 31 Desember 2017	51	45	88%	10	10	100%
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management and Compliance</i>	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	51	42	82%	10	9	90%
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	51	42	82%	10	9	90%
Rico Usthavia Frans	Direktur <i>Digital Banking and Technology</i>	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	51	41	80%	10	9	90%
Darmawan Junaidi*	Direktur <i>Treasury</i>	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	18	14	77%	5	4	80%

Keterangan:

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Pengembangan Kompetensi Direksi

Sepanjang tahun 2017, anggota Direksi Perseroan telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi, seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Pengembangan Kompetensi Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	<i>Refreshment</i> Manajemen Risiko Perbankan: Menghadapi <i>Fraud</i> di dunia Perbankan	16 Agustus 2017, Financial Club, Graha Niaga-Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
			<i>World Economic Forum Annual Meeting 2017</i>	14 - 21 Agustus 2017, Davos	World Economic Forum
			<i>CEO Dialogue Conference</i>	06 April 2017, Vietnam	APEC Business Advisory Council
Sulaiman Arif Arianto	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	<i>Refreshment</i> Manajemen Risiko Perbankan: <i>Strengthening The Resilience Of Islamic Banking</i>	04 Mei 2017, Hotel Fairmont-Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Ogi Prastomiyono	Direktur Operations	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	Supply Chain Strategy And Management dan Developing A Leading Edge Operations Strategy	07 - 10 November 2017, Boston	Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management
			Executive Leadership Program, Batch 2	28 April 2017, Bandung	Kementerian BUMN
Pahala N. Mansury	Direktur Finance and Treasury	16 Juli 2010-12 April 2017	-	-	-
Royke Tumilaar	Direktur Wholesale Banking	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	Strategic Investment Management Program	02 - 06 Oktober 2017, London	IMD Business School
			Workshop Strategic Review	23 Agustus 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Hery Gunardi	Direktur Distributions	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	Deeper Understanding On IFRS 9 & BASEL IV and Progress of Basel III Implementation	18 - 19 Mei 2017, Bali	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Non Deal Roadshow (NDR)	03 - 10 Juni 2017, Los Angeles	Bank of America Merrill Lynch
Tardi	Direktur Retail Banking	22 September 2015 – 31 Desember 2017	Workshop Micro Banking	03 Agustus 2017, Denpasar	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			Refreshment Manajemen Risiko Perbankan	26 April 2017, Graha Niaga-Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Executive Training Financial Strategies for Value Creation	11-15 Desember 2017, London	London Business School
			Sound Practice in ICAAP Implementation	17 - 19 Oktober 2017, Prague	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Unsecured Retail Credit Risk Management	14 September 2017 dan 28 Juli 2017, Assembly Hall lantai 9 Menara Mandiri dan Financial Hall-Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Refocusing on Credit Risk Management, Credit Risk Model, Pricing, and Being Prepared for Upcoming Regulations	23 Maret 2017, Four Seasons Hotel-Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Risk Management in Mortgage Banking	10 Maret 2017, Auditorium Plaza Mandiri-Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Risk Management Framework for a Successful Transaction Banking Business	19 Januari 2017, Financial Hall-Graha Niaga, Jakarta	Bankers Association for Risk Management (BARa)
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Cambridge -Leadership in a Transformational Digital Era	11 - 15 September 2017, United Kingdom	SWA & Co
			Workshop Government Institutional	13 Juli 2017, Batam	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
			BARa Risk Program	17 Mei 2017, Denpasar	Bankers Association for Risk Management (BARa)
			Executive Leadership Program, Batch 2	27 April 2017, Bandung	Kementerian BUMN

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Nama	Jabatan	Periode	Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	Leading In Digital Age	18 - 20 Oktober 2017, Laussane-Swiss	IMD Business School
			ASEAN Strategy Forum Banking	17 Mei 2017, Singapura	International Forum, Management Events ASEAN
			Forum Digital Banking	17 Februari 2017, Batam	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Darmawan Junaidi*	Direktur Treasury	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5	07 Oktober 2017, Jakarta	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)

Keterangan:

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Sertifikasi Manajemen Risiko

Disamping program peningkatan kompetensi di atas, Direksi juga mengikuti program Sertifikasi Manajemen Risiko. Pada periode 2017, Direksi yang telah lulus sertifikasi manajemen risiko sebagai berikut.

Tabel Sertifikasi Manajemen Risiko Direksi

Nama	Jabatan	Periode	Lembaga yang mengeluarkan sertifikat	Tingkat	Bidang/Area	Tanggal sertifikat dikeluarkan	Tanggal Kadaluarsa
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama	17 Mei 2016 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/ LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	17 April 2015	17 April 2017
			LSPP	-	Refreshment Manajemen Risiko Perbankan: Menghadapi <i>Fraud</i> di dunia Perbankan, <i>Financial Club</i> , Graha Niaga, Jakarta	16 Agustus 2017	16 Agustus 2019
Sulaiman A. Arianito	Wakil Direktur Utama	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	BARa-LSPP	-	Risk Management Certification Refreshment Program – Jakarta	1-2 April 2015	1-2 April 2017
			BARa-LSPP	-	Risk Management Certification Refreshment Program – Frankfurt	10 Juli 2012	9 Juli 2014
			LSPP	-	Refreshment Manajemen Risiko Perbankan: <i>Strengthening the resilience of Islamic banking</i> , Hotel Fairmont, Jakarta	4 Mei 2017	4 Mei 2019
Ogi Prastomiyono	Direktur Operations	24 Desember 2008 – 31 Desember 2017	IBI-LSPP-MMUGM	-	Refreshment Program – International Risk Management Refreshment Program for Executives Europe Class 2016 (Milan)	21 Oktober 2016	21 Oktober 2018
			LSPP, IBI dan Standard Chartered Bank Ltd. (Hongkong)	-	Refreshment – Manajemen Risiko Perbankan level 5 – Hong Kong	27 Oktober 2014	27 Oktober 2016
			BARa-LSPP	-	Risk Management Certification Refreshment Program – Tokyo	12 November 2012	12 November 2014
			BSMR	-	Program Penyegaran Sertifikasi Manajemen Risiko Program Eksekutif- Bali	19 Februari 2008	19 Februari 2010
			Indonesian Risk Professional Association	-	Program Eksekutif Sertifikasi Manajemen Risiko	20 Agustus 2004	20 Agustus 2006

Nama	Jabatan	Periode	Lembaga yang mengeluarkan sertifikat	Tingkat	Bidang/Area	Tanggal sertifikat dikeluarkan	Tanggal Kadaluausa
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance and Treasury</i>	16 Juli 2010-12 April 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/ LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	17 Desember 2011	17 Desember 2013
			BARa Risk Forum	-	<i>Risk Management Certification Refreshment Program</i> di Bandung	5 Maret 2015	5 Maret 2017
Royke Tumilaar	Direktur <i>Corporate Banking</i>	25 Juli 2011 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/ LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	12 Juni 2012	12 Juni 2014
			BARa Risk Forum	-	<i>Refreshment at Stockholm</i> 19 – 21 Sept 2016	21 September 2016	21 September 2018
Hery Gunardi	Direktur <i>Distributions</i>	4 Juli 2013 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/ LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	2 Juli 2015	13 April 2017
			BARa Risk Forum	-	<i>BARa Risk Program : Deeper understanding on IFRS 9 & BASEL IV and Progress of Basel III Implementation</i> , Bali	18 - 19 Mei 2017	18 - 19 Mei 2019
Tardi	Direktur <i>Retail Banking</i>	22 September 2015 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Srtifikasi Profesi/ LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	4 April 2015	4 April 2017
			LSPP	-	Refreshment Manajemen Risiko Perbankan, Graha Niaga	26 April 2017	26 April 2019
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur <i>Risk Management & Compliance</i>	25 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/ LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	11 April 2015	11 April 2017
			BARa Risk Forum	-	<i>Refreshment at Stockholm</i> 19 – 21 September 2016	21 September 2016	21 September 2018
Kartini Sally	Direktur <i>Kelembagaan</i>	10 Juni 2015 – 31 Desember 2017	Badan Nasional Sertifikasi Profesi/ LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	11 April 2015	11 April 2017
			BARa Risk Forum	-	BARa Risk Program, Denpasar	17 Mei 2017	17 Mei 2019
Rico Ushtavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology	20 Juli 2016 – 31 Desember 2017	Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	7 Mei 2016	7 Mei 2018
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Level 4	Manajemen Risiko Perbankan	25 April 2010	25 April 2012
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Level 2	Manajemen Risiko Perbankan	2 Juni 2007	2 Juni 2011
			Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR)	Level 1	Manajemen Risiko Perbankan	9 Agustus 2007	9 Agustus 2011
Darmawan Junaidi*	Direktur <i>Treasury</i>	21 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	LSPP	Level 5	Manajemen Risiko Perbankan	7 Oktober 2017	7 Oktober 2019

Keterangan:

*Efektif sejak tanggal 12 Januari 2018 setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas Penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).

Kebijakan dan Jumlah Remunerasi Direksi

Remunerasi Direksi mengacu pada Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-02/MBU/06/2016 tanggal 20 Juni 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara. Formulasi kebijakan Remunerasi Direksi disusun dengan berbagai pertimbangan yang meliputi kebutuhan likuiditas jangka pendek dan jangka panjang, kecukupan dan penguatan permodalan, aspek stabilitas keuangan, terciptanya efektivitas manajemen risiko serta, potensi pendapatan di masa yang akan datang. Dalam pemberian remunerasi baik remunerasi yang bersifat tetap maupun remunerasi yang bersifat variabel, Bank Mandiri mengedepankan prinsip kehati-hatian.

Penetapan remunerasi Direksi juga mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi Bagi Bank Umum, Bank Mandiri menerapkan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi yang telah mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk stabilitas keuangan bank, terciptanya manajemen risiko, kebutuhan likuiditas jangka pendek dan jangka panjang, serta potensi pendapatan di masa yang akan datang. Perseroan dapat menunda remunerasi yang bersifat variabel yang ditangguhkan (*Malus*) atau menarik kembali remunerasi yang bersifat variabel yang sudah dibayarkan (*Clawback*) kepada pejabat yang tergolong *Material Risk Taker* (MRT), dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Perseroan menerapkan *Malus* dan atau *Clawback* untuk kondisi khusus tertentu dalam penerapan remunerasi bersifat variabel, dengan mempertimbangkan faktor antara lain:
 - Besarnya kerugian finansial maupun non finansial Perseroan.
 - Keterlibatan pegawai bersangkutan secara langsung maupun tidak langsung dalam kerugian yang terjadi.
2. Remunerasi yang bersifat variabel wajib ditangguhkan sebesar persentase tertentu yang ditetapkan oleh Perseroan.
3. Kebijakan ini berlaku untuk pejabat yang tergolong MRT, dengan kriteria sebagai berikut:
 - Menyebabkan kerugian bank finansial maupun non finansial.
 - Melakukan tindakan kecurangan (*fraud*), melanggar hukum, perilaku tidak etis, dan/atau pemalsuan catatan.
 - Melakukan pelanggaran terhadap kebijakan, peraturan, dan prosedur bank secara sengaja.
 - Menyebabkan dampak negatif yang signifikan terhadap permodalan bank yang tidak disebabkan oleh perubahan iklim ekonomi atau industri.

4. Dalam implementai remunerasi MRT, Bank Mandiri berpedoman terhadap ketentuan OJK, Permen BUMN, dan kebijakan remunerasi Perseroan.

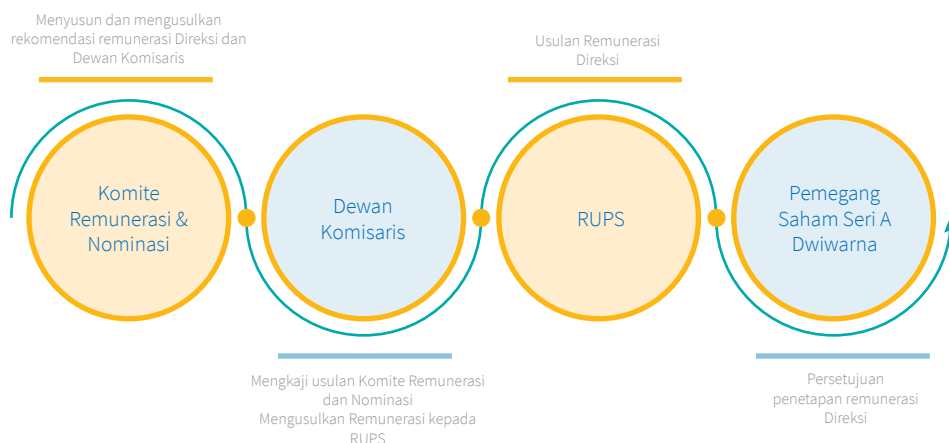
Selain tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, kebijakan remunerasi yang bersifat tetap harus memerhatikan skala usaha, kompleksitas usaha, *peer group*, tingkat inflasi, kondisi, dan kemampuan keuangan. Sedangkan kebijakan remunerasi yang bersifat variabel selain harus mengedepankan hal-hal yang berhubungan kebijakan remunerasi yang bersifat tetap, juga harus memerhatikan adanya *prudent risk taking*.

Prosedur Penetapan Remunerasi

Selain tercermin dalam realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), penetapan remunerasi Direksi juga membutuhkan pengkajian yang diusulkan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Penyampaian Rencana Bisnis Bank (RBB) kepada ke Pemangku Kepentingan/*Stakeholder* dan regulator yang dilakukan pada akhir tahun;
2. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) Direktur Utama yang disetujui oleh Dewan Komisaris dan ditandatangani oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama;
3. Penyusunan IKU Wakil Direktur Utama dan Direktur Bidang untuk meng-cover IKU Direktur Utama;
4. Secara berkala dilakukan evaluasi kinerja masing-masing bisnis unit dan target utama dievaluasi secara bulanan melalui *performance review*;
5. Pada akhir tahun dilakukan penilaian secara komprehensif 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 (satu) orang Direktur dapat berbeda dengan Direktur lainnya.

RUPS memutuskan penetapan remunerasi bagi Direksi dimana mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris dengan melibatkan Komite Remunerasi dan Nominasi untuk melakukan pendalaman. Dalam hal penetapan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santuna purna jabatan bagi Direksi, Komite Remunerasi dan Nominasi berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna.



Struktur Remunerasi Anggota Direksi

Struktur Remunerasi Anggota Direksi adalah sebagai berikut:

Tabel Struktur Remunerasi Anggota Direksi

No.	Jenis Penghasilan	Ketentuan
1.	Honorarium	Besarnya Faktor Jabatan Direktur Utama 100% Wakil Direktur Utama 95% Direktur 90%
2.	Tunjangan Hari Raya Keagamaan Tunjangan Komunikasi Santunan Purna Jabatan Tunjangan Perumahan Tunjangan Cuti Tahunan Tunjangan Pakaian	1 (satu) kali gaji Sebesar pemakaian (<i>at cost</i>) Premi asuransi maksimal 25% dari gaji/tahun Rp27.500.000/bulan termasuk biaya utilitas, apabila tidak menempati rumah jabatan Tidak diberikan (cuti tahunan 12 hari kerja, tidak termasuk cuti bersama) Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus
3.	Fasilitas Fasilitas Kendaraan Dinas Fasilitas Kesehatan Fasilitas Pengumpul Profesi Fasilitas Bantuan Hukum Fasilitas Perumahan	Disediakan 1 (satu) fasilitas kendaraan, dengan cara sewa. Spesifikasi kendaraan dan tunjangan bahan bakar sesuai dengan kebijakan internal (KEP.KOM/003/2014) Penggantian pengobatan sesuai kebijakan internal KEP. KOM/003/10 Maksimum 2 (dua) keanggotaan diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan Sesuai kebutuhan, diatur dalam KEP.KOM/003/2014 Direksi tidak diberikan rumah jabatan namun diberikan tunjangan perumahan termasuk tunjangan utilitas Direksi yang diangkat sebelum keluarnya Peraturan BUMN No. PER-04/MBU/2014 dan telah menempati rumah jabatan, maka anggota Direksi wajib mempergunakan rumah jabatan tersebut sampai dengan masa jabatannya berakhir

Indikator Penetapan Remunerasi Direksi

Indikator yang digunakan dalam menentukan remunerasi Direksi agar sesuai dengan tujuan dari kebijakan remunerasi adalah sebagai berikut:

1. *Key Performance Indicator* (KPI).
2. Kinerja Perseroan.
3. *Business Size*.
4. Hasil *benchmarking* remunerasi industri Perbankan.
5. Pertimbangan sasaran dan strategi jangka panjang Perseroan.

Jumlah Nominal/Komponen Remunerasi Direksi

Pengungkapan komponen remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi mengacu pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Dalam Pemberian Remunerasi Bank Umum. Adapun jumlah nominal/komponen remunerasi Direksi adalah sebagai berikut.

Tabel Jumlah Nominal/Komponen Remunerasi Direksi

Jumlah Remunerasi dan Fasilitas Lain	Jumlah diterima dalam 1 tahun	
	Orang	Jutaan Rupiah
Remunerasi		
Gaji	11	41.399
Tunjangan Perumahan	8	2.184
Tunjangan Transportasi	-	-
Tunjangan Hari Raya	9	3.241
Tentem	12	156.892
Fasilitas lain dalam bentuk Natura		
Perumahan (tidak dapat dimiliki)	3	-
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	10	-
Asuransi purna jabatan(dapat dimiliki)	10	6.945
Kesehatan (tidak dapat dimiliki)	10	1.137

Keterangan

*Termasuk Direksi yang berhenti menjabat di tahun 2017.

Remunerasi dalam satu tahun dikelompokkan dalam kisaran tingkat penghasilan adalah sebagai berikut.

Tabel Kelompok Jumlah Remunerasi

Jumlah Remunerasi	Jumlah Orang
Di atas Rp. 2 Milyar	12
Di atas Rp. 1 Milyar - Rp. 2 Milyar	1
Di atas Rp. 500 juta - Rp. 1 Milyar	-
Rp. 500 juta ke bawah	-

Keputusan dan Pelaksanaan Tugas Direksi

Selama tahun 2017, Direksi telah melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggungjawabnya dalam rangka melakukan pengurusan perseroan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar Perseroan serta Rencana Kerja yang ditetapkan pada awal tahun. Pelaksanaan tugas Direksi selama tahun 2017 secara umum adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan perencanaan Perseroan.
2. Pemenuhan target kinerja Perseroan.
3. Pengelolaan aset dan keuangan, dimana pada tahun 2017 Bank Mandiri berfokus untuk memperbaiki fundamental kualitas aset Perusahaan dengan cara menurunkan nilai *Non Performing Loan* (NPL).
4. Penyelenggaraan rapat Direksi, dimana selama tahun 2017 telah diadakan sebanyak 51 (Lima Puluh Satu) kali Rapat Direksi dan 10 (sepuluh) kali Rapat Gabungan.
5. Menghadiri rapat Dewan Komisaris.
6. Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham, pada tahun 2017 terdapat 2 (dua) kali Rapat Umum Pemegang Saham, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan pada tanggal 14 Maret 2017 dan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa pada tanggal 21 Agustus 2017.
7. Pengawasan dan perbaikan proses bisnis internal, Bank Mandiri semakin selektif dalam menyalurkan kredit di seluruh segmen.
8. Penerapan dan pengawasan *Good Corporate Governance* dalam setiap kegiatan usaha.
9. Penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017 sebesar Rp6 Triliun.
10. Pelaksanaan pemecahan nominal saham (*stock split*) dengan rasio 1:2 dari Rp 500,00 (lima ratus rupiah) per saham menjadi Rp. 250,00 (dua ratus lima puluh rupiah) per saham.
11. Berpartisipasi aktif sebagai salah satu *First Movers* dalam *Pilot Project* Keuangan Berkelanjutan yang berjudul "*First Movers on Sustainable Banking*" yang dicanangkan oleh Otoritas Jasa Keuangan dan WWF Indonesia.
12. Pelaksanaan tugas lainnya terkait pengurusan Perseroan.

Keputusan Direksi yang telah dikeluarkan selama tahun 2017, antara lain sebagai berikut:

Tabel Keputusan Direksi

No.	Tanggal	Perihal
1.	2 Januari 2017	Penetapan Sebagai Anggota Tim Pengadaan Jasa Audit Laporan Keuangan Konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan Entitas Anak Serta Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Pada Tanggal dan untuk Tahun yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2017.
2.	13 Februari 17	Pembentukan Tim Pengarah dan Tim Pelaksana Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Tahun Buku 2016 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
3.	1 Maret 2017	Persetujuan Pelaksanaan Inisiatif IT dan Non IT Tahun 2017.
4.	21 Maret 2017	Perubahan Struktur Organisasi.
5.	21 Maret 2017	Penunjukan dan penetapan <i>Senior Executive Vice President</i> PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
6.	21 Maret 2017	Pembidangan Direksi.
7.	10 April 2017	Pembentukan tim pendirian perusahaan anak Bank Mandiri di Malaysia.
8.	26 Mei 2017	Penetapan Anggota Komite Audit.
9.	26 Mei 2017	Penetapan Keanggotaan Pemantau Risiko.
10.	26 Mei 2017	Penetapan Keanggotaan Komite Remunerasi dan Nominasi.
11.	26 Mei 2017	Penetapan Keanggotaan Komite Tata Kelola Terintegrasi.
12.	15 Juni 2017	Pedoman dan Tata Tertib Kerja Direksi.
13.	23 Agustus 2017	Penugasan sebagai Pejabat Eksekutif Yang Membidangi <i>Treasury</i> .
14.	13 September 2017	Struktur Organisasi
15.	13 September 2017	Pembidangan Tugas dan Wewenang Anggota Direksi serta Penetapan Direktur dan SEVP Pengganti.
16.	13 September 2017	Penetapan Direktur Pembina Region beserta Tugas dan Wewenangnya.
17.	11 Oktober 2017	Penetapan Keanggotaan Komite Audit.
18.	11 Oktober 2017	Penetapan Keanggotaan Komite Pemantau Risiko.
19.	11 Oktober 2017	Penetapan Keanggotaan Komite Remunerasi dan Nominasi.
20.	11 Oktober 2017	Penetapan Keanggotaan Komite Tata Kelola Terintegrasi.
21.	1 November 2017	Penugasan <i>Government Project</i>
22.	13 November 2017	<i>Executive Committee</i>
23.	21 November 2017	<i>Assets & Liabilities Committee</i>
24.	21 November 2017	<i>Business Committee</i>
25.	21 November 2017	<i>Capital & Subsidiaries Committee</i>
26.	21 November 2017	<i>Human Capital Policy Committee</i>
27.	21 November 2017	<i>Integrated Risk Committee</i>
28.	21 November 2017	<i>Information & Technology Committee</i>
29.	21 November 2017	<i>Policy & Procedure Committee</i>
30.	21 November 2017	<i>Risk Management Committee</i>

Peninjauan Ulang Strategi Tahunan Perusahaan

Direksi berupaya mendorong kinerja Perusahaan untuk tahun berikutnya dengan melakukan peninjauan ulang atas strategi tahunan Perusahaan yang dilakukan pada akhir tahun berjalan. Tahun 2017 peninjauan ulang strategi tahunan Perusahaan dilakukan melalui rapat Direksi.

Evaluasi Atas Strategi Perusahaan

Evaluasi atas strategi Perusahaan yang selaras dengan Visi dan Misi Perseroan serta lingkungan bisnis yang terkini senantiasa dilakukan secara periodik dan melibatkan seluruh Direksi dan pejabat eksekutif di Bank Mandiri dalam forum pembahasan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) untuk mengetahui tingkat pencapaian dan arah bisnis. Dalam proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) setiap tahunnya yang mengacu pada RJPP harus diserahkan kepada Dewan Komisaris untuk mendapatkan persetujuan.

Penilaian Kinerja Direksi

Penilaian Kinerja Direksi dilakukan melalui beberapa macam prosedur, antara lain sebagai berikut:

Penilaian Kinerja Direksi Oleh RUPS

Proses pelaksanaan penilaian terhadap kinerja Direksi oleh Pemegang Saham dilakukan melalui mekanisme Rapat Umum

Pemegang Saham (RUPS) dengan mengacu pada *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah disepakati sebelumnya oleh Pemegang Saham, Dewan Komisaris, dan Direksi.

Prosedur Pelaksanaan Assessment Kinerja Direksi

Kinerja Direksi dilaporkan kepada pemegang saham melalui RUPS.

Kriteria Evaluasi Kinerja Direksi

Kriteria evaluasi kinerja Direksi berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu:

1. Perspektif keuangan dan pasar
2. Fokus pelanggan
3. Efektivitas produk dan proses
4. Fokus tenaga kerja
5. Kepemimpinan, tata kelola dan CSR

Pihak yang Melakukan Assessment

Pihak yang melakukan *assessment* kinerja Direksi adalah Dewan Komisaris dan RUPS. Dalam melakukan penilaian kinerja Direksi, Dewan Komisaris mengacu kepada indikator KPI. Kemudian, Dewan Komisaris dan Direksi akan mempertanggungjawabkan pencapaian kinerja mereka pada periode 2017, termasuk didalamnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi dalam RUPS yang akan diselenggarakan pada tahun 2018.

Hasil Penilaian Kinerja Direksi

Hasil penilaian kinerja Direksi berdasarkan KPI dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel Hasil *Key Performance Indicators*

Sasaran Strategis		Bobot	Ukuran	Nilai
Perspektif Keuangan Dan Pasar		24,0%		
1.	Meningkatkan Profitabilitas	5,0%	EAT lebih tinggi dibandingkan tahun lalu (Rp miliar)	6,50
		5,0%	Rasio ROE (<i>Av. Equity</i>) lebih baik dari Industri Bank	6,50
2.	Meningkatkan <i>Company Value</i>	5,0%	Pertumbuhan <i>Market Cap</i> lebih tinggi dari Industri Bank (%)	4,33
3.	Menjaga Kualitas Aktiva	4,0%	Rasio NPL lebih baik dari Industri Bank (%)*)	3,34
4.	Meningkatkan Efisiensi	5,0%	<i>Cost to Income Ratio</i> lebih baik dibandingkan tahun lalu (%)	4,65
				25,32
Fokus Pelanggan		22,0%		
5.	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Eksternal dan Regulator.	11,0%	Peringkat Bank minimum masuk 10 besar industri.	11,00
		11,0%	Minimum 80% PAB yang sudah disetujui OJK berstatus "DONE".	11,14

Sasaran Strategis	Bobot	Ukuran	Nilai
			22,14
Efektivitas Produk dan Proses	20,0%		
6. Meningkatkan sinergi HIMBARA	5,0%	ATM dan EDC Merah Putih terimplementasi sesuai target <i>project</i> (unit).	
		a. Implementasi ATM sebesar 9.900 unit	2,50
		b. Implementasi EDC sebesar 50.000 unit	2,56
7. Meningkatkan inklusi dan literasi keuangan	5,0%	Jumlah agen <i>branchless banking</i> tercapai sesuai target bank (unit).	5,32
8. Meningkatkan penyaluran kredit ekspor non migas	5,0%	Kredit ekspor non migas yang disalurkan tercapai sesuai target bank (% total kredit).	6,50
9. Meningkatkan profitabilitas perusahaan anak.	5,0%	Laba Perusahaan Anak (PA) (Rp miliar)	4,82
			21,70
Fokus Tenaga Kerja	17,0%		
10. Meningkatkan kapabilitas dan kompetensi Human Resources.	9,0%	Produktivitas pegawai lebih baik dibandingkan tahun lalu (Rp juta/ Pekerja).	11,70
	8,0%	Human Capital Score lebih baik dibandingkan tahun lalu.	
		a. Attrition Rate maks 2%.	2,74
		b. Talent Development Program.	2,71
		c. Employee Development Coverage.	3,47
			20,62
Kepemimpinan, Tata Kelola, dan CSR	17,0%		
11. Meningkatkan kinerja unggul dan daya saing	6,0%	Score KPKU lebih baik dibandingkan tahun lalu.	6,19
12. Meningkatkan kontribusi bank terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.	5,0%	Realisasi PKBL minimal 80% dari anggaran RKAP (%)	6,50
13. Meningkatkan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	6,0%	Score CGPI lebih baik dibandingkan tahun lalu.	6,00
			18,69
Total	100,0%		108,47

Penilaian Kinerja Direksi dengan Metode *Self Assessment*

Penilaian kinerja Direksi dilakukan melalui *Self Assessment* berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum dan SE OJK No. 13/SE OJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.

Prosedur Pelaksanaan *Assessment* Kinerja Direksi

Pelaksanaan *assessment* kinerja Direksi termasuk di dalam pelaksanaan *self assessment* GCG Perseroan yang dilakukan secara berkala setiap semester.

Kriteria Evaluasi Kinerja Direksi

Kriteria *Self Assessment* Direksi terkait pelaksanaan GCG dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu *Governance Structure*, *Governance Process* dan *Governance Outcome*. *Governance structure* terdiri dari 16 indikator, *Governance Process* terdiri dari 14 indikator sedangkan *governance outcome* terdiri dari 10 indikator.

Pihak yang Melakukan *Assessment*

Pelaksanaan *assessment* tata kelola secara individu yang mencakup pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi dilakukan melalui *self assessment* oleh Direksi.

Hasil Penilaian Kinerja Direksi

Adapun hasil *self assessment* GCG Bank Mandiri pada Semester I Tahun 2017 adalah Komposit 1 ("Sangat Baik"), namun demikian pada tanggal 2 Oktober 2017, OJK memberikan *feedback* atas penilaian dimaksud dengan penilaian Komposit 2 ("Baik").

Selain itu, hasil *self assessment* pada semester II tahun 2017 adalah Komposit 1 ("Sangat Baik"). Hasil penilaian ini didukung oleh penilaian kinerja Direksi atas penerapan prinsip tata kelola.

Penilaian Kinerja Direksi Melalui ASEAN CG Scorecard

Bank Mandiri telah melakukan penyelarasan praktik tata kelola sejalan dengan standar ASEAN *Corporate Governance* (CG Scorecard).

Prosedur Pelaksanaan *Assessment* Kinerja Direksi

Prosedur pelaksanaan *assessment* kinerja Direksi berdasarkan kriteria ASEAN CG Scorecard dilakukan berdasarkan informasi dan dokumen publik yang berkaitan dengan praktik-praktik GCG yang dilakukan oleh Direksi.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Kriteria Evaluasi Kinerja Direksi

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja Direksi melalui ASEAN CG Scorecard mengacu pada Cross Reference ASEAN CG Scorecard pada halaman

Pihak yang Melakukan Assessment

Pihak yang melakukan *assessment* ASEAN CG Scorecard di Bank Mandiri adalah Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD), sebuah Lembaga Independen Penyedia Jasa Advokas, pelatihan dan riset dalam bidang tata kelola perusahaan.

Hasil Penilaian Kinerja Direksi

Skor ASEAN CG Scorecard dari Bank Mandiri atas penilaian kinerja Direksi senantiasa mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Penilaian Kinerja Komite di Bawah Direksi

Dalam melaksanakan tugas kepengurusannya, Direksi juga dibantu oleh Komite di bawah Direksi atau disebut juga Komite Eksekutif sebanyak 9 (sembilan) Komite, yaitu:

1. *Assets and Liabilities Committee* (ALCO)
2. *Business Committee* (BC)
3. *Risk Management Committee* (RMC)
4. *Human Capital Policy Committee* (HCPC)
5. *Information Technology Committee* (ITC)
6. *Capital and Subsidiaries Committee* (CSC)
7. *Credit Committee/Rapat Komite Kredit* (RKK)
8. *Integrated Risk Committee* (IRC)
9. *Policy and Procedure Committee* (PPC)

Direksi menilai bahwa selama 2017, komite-komite di bawah Direksi telah menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Assets and Liabilities Committee (ALCO) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi penetapan strategi pengelolaan *assets* dan *liabilities*, penetapan suku bunga dan likuiditas, serta hal-hal lain yang terkait dengan pengelolaan *assets* dan *liabilities* Perseroan. Selama tahun 2017, ALCO telah melaksanakan 8 (delapan) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Business Committee (BC) merupakan komite yang bertugas 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 banking* dan *retail banking*. Selama tahun 2017, BC telah melaksanakan 18 kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Risk Management Committee (RMC) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam memantau dan mengelola profil

risiko Perseroan, mengevaluasi kinerja Perseroan pada kondisi *stress*, serta menyempurnakan penerapan manajemen risiko akibat perubahan internal maupun eksternal. Selama tahun 2017, RMC telah melaksanakan 9 (sembilan) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Human Capital Policy Committee (HCPC) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan *human capital* Perseroan. Selama tahun 2017, HCPC telah melaksanakan 2 (dua) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Information Technology Committee (ITC) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan pengelolaan operasional Perseroan pada bidang *Information Technology* (IT). Selama tahun 2017, ITC telah melaksanakan 6 (enam) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Capital And Subsidiaries Committee (CSC) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan perusahaan anak, rekomendasi penyertaan modal dan divestasi serta remunerasi dan penetapan pengurus perusahaan anak. Selama tahun 2017, CSC telah melaksanakan 11 (sebelas) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Credit Committee/Rapat Komite Kredit (RKK) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam memutus pemberian kredit (baru, tambahan, penurunan, dan atau perpanjangan) yang dikelola oleh *Business Unit* sesuai limit kewenangan, termasuk penetapan/ perubahan struktur kredit. Selama tahun 2017, *Credit Committee* telah melaksanakan 484 kali rapat untuk segmen *Corporate* dan 426 kali rapat untuk segmen *Commercial* serta telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Integrated Risk Committee (IRC) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam penyusunan antara lain kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi dan perbaikan atau penyempurnaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan. Selama tahun 2017, IRC telah melaksanakan 5 (lima) kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Policy and Procedure Committee (PPC) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam membahas dan merekomendasikan penyesuaian/penyempurnaan kebijakan dan menetapkan prosedur Perseroan termasuk kebijakan dan prosedur *human capital* serta membahas dan memutus pemberian kewenangan kepada pejabat Perseroan (*ex-officio*). Selama tahun 2017, PPC telah melaksanakan 16 kali rapat dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Mekanisme Pengunduran Diri dan Pemberhentian Direksi

Mekanisme pengunduran diri dan pemberhentian Direksi yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan adalah sebagai berikut:

1. RUPS dapat memberhentikan para anggota Direksi sewaktu waktu dengan menyebutkan alasannya.
2. Alasan pemberhentian anggota Direksi sebagaimana dimaksud dilakukan apabila berdasarkan kenyataan, anggota Direksi yang bersangkutan antara lain:
 - a. tidak/kurang dapat memenuhi kewajibannya yang telah disepakati dalam kontrak manajemen;
 - b. tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik;
 - c. melanggar ketentuan Anggaran Dasar dan/atau peraturan perundang-undangan;
 - d. terlibat dalam tindakan yang merugikan Perseroan dan/atau negara;
 - e. melakukan tindakan yang melanggar etika dan/atau kepatutan yang seharusnya dihormati sebagai anggota Direksi;
 - f. dinyatakan bersalah dengan keputusan Pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum yang tetap;
 - g. mengundurkan diri;
 - h. alasan lainnya yang dinilai tepat oleh RUPS demi kepentingan dan tujuan Perseroan;
3. Keputusan pemberhentian karena alasan sebagaimana dimaksud diambil setelah yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri, kecuali pemberhentian karena alasan pada ayat (2) huruf f dan g.
4. Pemberhentian karena alasan sebagaimana dimaksud pada ayat 2 huruf d dan f Pasal ini merupakan pemberhentian dengan tidak hormat.
5. Antara para anggota Direksi dan antara anggota Direksi dengan anggota Dewan Komisaris tidak boleh ada hubungan keluarga sedarah sampai dengan derajat ketiga, baik menurut garis lurus maupun garis ke samping, termasuk hubungan yang timbul karena perkawinan.
6. Dalam hal yang telah dimaksud sebelumnya RUPS berwenang memberhentikan salah seorang di antara mereka.
7. Seorang anggota Direksi dapat mengundurkan diri dari jabatannya sebelum masa jabatannya berakhir. Dalam hal terdapat anggota Direksi yang mengundurkan diri, maka anggota Direksi yang bersangkutan wajib menyampaikan permohonan pengunduran diri secara tertulis mengenai maksudnya tersebut kepada Perseroan.
8. Perseroan wajib menyelenggarakan RUPS untuk memutuskan permohonan pengunduran diri anggota Direksi paling lambat 90 (sembilan puluh) hari setelah diterimanya surat pengunduran diri tersebut.
9. Perseroan wajib melakukan keterbukaan informasi kepada masyarakat dan menyampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah:
 - a. diterimanya permohonan pengunduran diri Direksi
 - b. hasil penyelenggaraan RUPS
10. Sebelum pengunduran diri berlaku efektif, anggota Direksi yang bersangkutan tetap berkewajiban menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan.
11. Direksi yang mengundurkan diri baru bebas dari tanggung jawab setelah memperoleh pembebasan tanggung jawab dari RUPS Tahunan.
12. Jabatan anggota Direksi berakhir apabila:
 - a. pengunduran dirinya telah efektif;
 - b. meninggal dunia;
 - c. masa jabatannya berakhir;
 - d. diberhentikan berdasarkan keputusan RUPS;
 - e. dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap atau ditaruh di bawah pengampunan berdasarkan suatu keputusan Pengadilan; atau
 - f. tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Direksi berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan.
13. Bagi anggota Direksi yang berhenti sebelum maupun setelah masa jabatannya berakhir, kecuali berhenti karena meninggal dunia, maka yang bersangkutan wajib menyampaikan pertanggungjawaban atas tindakannya yang belum diterima pertanggungjawabannya oleh RUPS;
14. Anggota Direksi sewaktu-waktu dapat diberhentikan untuk sementara oleh Dewan Komisaris dengan menyebutkan alasannya apabila mereka bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar atau terdapat indikasi melakukan tindakan yang merugikan Perseroan atau melalaikan kewajibannya atau terdapat alasan yang mendesak bagi Perseroan, dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
 - a. pemberhentian sementara dimaksud harus diberitahukan secara tertulis kepada anggota Direksi yang bersangkutan disertai alasan yang menyebabkan tindakan tersebut dengan tembusan kepada Direksi;
 - b. pemberitahuan sebagaimana dimaksud dalam huruf a disampaikan dalam waktu paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah ditetapkannya pemberhentian sementara tersebut;
 - c. anggota Direksi yang diberhentikan sementara tidak berwenang menjalankan pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan atau mewakili Perseroan baik di dalam maupun di luar Pengadilan;

- d. dalam jangka waktu paling lambat 90 (sembilan puluh) hari setelah pemberhentian sementara dimaksud Dewan Komisaris harus menyelenggarakan RUPS untuk mencabut atau menguatkan keputusan pemberhentian sementara tersebut;
- e. dengan lampaunya jangka waktu penyelenggaraan RUPS sebagaimana dimaksud pada huruf d atau RUPS tidak dapat mengambil keputusan, maka pemberhentian sementara tersebut menjadi batal;
- f. pembatasan kewenangan pada huruf c ayat ini berlaku sejak keputusan pemberhentian sementara oleh Dewan Komisaris sampai dengan:
 - terdapat keputusan RUPS yang menguatkan atau membatalkan pemberhentian sementara pada huruf d ayat ini; atau
 - lampaunya jangka waktu pada huruf d ini.
- g. dalam RUPS sebagaimana dimaksud pada huruf d ayat ini, anggota Direksi yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri;
- h. pemberhentian sementara tidak dapat diperpanjang atau ditetapkan kembali dengan alasan yang sama, apabila pemberhentian sementara dinyatakan batal sebagaimana dimaksud pada huruf e ayat ini;
- i. apabila RUPS membatalkan pemberhentian sementara atau terjadi keadaan sebagaimana dimaksud pada huruf e ayat ini, maka anggota Direksi yang bersangkutan wajib melaksanakan tugasnya kembali sebagaimana mestinya;
- j. dalam RUPS menguatkan keputusan pemberhentian sementara, maka anggota Direksi yang bersangkutan diberhentikan untuk seterusnya;
- k. apabila anggota Direksi yang diberhentikan sementara tersebut tidak hadir dalam RUPS setelah dipanggil secara tertulis, maka anggota Direksi yang diberhentikan sementara tersebut dianggap tidak menggunakan haknya untuk membela dirinya dalam RUPS dan telah menerima keputusan RUPS;
- l. Perseroan wajib melakukan keterbukaan informasi kepada masyarakat dan menyampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan mengenai:
 - keputusan pemberhentian sementara; dan
 - hasil penyelenggaraan RUPS untuk mencabut atau menguatkan keputusan pemberhentian sementara sebagaimana tersebut pada huruf d ayat ini, atau informasi mengenai batalnya pemberhentian sementara oleh Dewan Komisaris karena tidak terselenggaranya RUPS sampai dengan lampaunya jangka waktu sebagaimana dimaksud dalam huruf e ayat ini, paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah terjadinya peristiwa tersebut.

Kebijakan Terkait Pengunduran Diri Direksi Apabila Terlibat dalam Kejahatan Keuangan

Anggaran Dasar Bank Mandiri telah mengatur mengenai kebijakan pengunduran diri anggota Dewan Komisaris dan Direksi apabila terlibat dalam kejahatan keuangan. Apabila anggota Dewan Komisaris dan Direksi tidak lagi memenuhi persyaratan perundangan, termasuk terlibat dalam kejahatan keuangan maka masa jabatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi dengan sendirinya berakhir.

Hubungan Dewan Komisaris dan Direksi

Sebagaimana dituangkan dalam Anggaran Dasar Bank Mandiri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Dewan Komisaris dan Direksi secara bersama-sama memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengelola Perusahaan, dimana Direksi bertugas dalam melaksanakan pengurusan Perusahaan dan Dewan Komisaris bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan yang dilaksanakan oleh Direksi.

Selama Tahun 2017, hubungan Dewan Komisaris dengan Direksi di Bank Mandiri dapat mencakup tetapi tidak terbatas pada hal-hal antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam pemberian fasilitas kredit antara lain melakukan *review* atas keputusan Direksi untuk pemberian fasilitas kredit di atas jumlah tertentu.
2. Melakukan pengawalan, memberikan arahan dan mengevaluasi strategi Direksi dalam melakukan aksi korporasi antara lain rencana akuisisi ataupun pelepasan anak usaha.
3. Memantau dan mengevaluasi kebijakan Direksi yang terkait dengan penciptaan sinergi dan penguatan bisnis perusahaan anak serta melakukan *review* atas Kinerja Perusahaan Anak setiap triwulan.
4. Melakukan pengawasan secara periodik dan memberikan nasihat kepada Direksi atas penyelenggaraan tata kelola perusahaan yang baik.
5. Memberikan pendapat terkait kajian Visi dan Misi Perseroan yang dilakukan Direksi.
6. Memberikan arahan, memantau penyusunan serta memberikan persetujuan atas RKAP tahun 2018 yang diusulkan Direksi dan mengesahkannya sesuai ketentuan pada Anggaran Dasar.
7. Meneliti dan menelaah Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan Tahun Buku 2017 yang disiapkan Direksi serta menandatangani kedua Laporan tersebut.
8. Melaksanakan Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi, dimana pada tahun 2017 telah dilaksanakan sebanyak 10 (sepuluh) kali Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi.
9. Apabila diperlukan, Dewan Komisaris dibantu Direksi dalam:
 - a. Proses penunjukan calon auditor eksternal sesuai dengan ketentuan pengadaan barang dan jasa.

- b. Penunjukan penilai (*assessor*) independen dalam proses *assessment* penerapan GCG di Perseroan.
10. Hal-hal lainnya sebagaimana tercantum dalam Tata Tertib Dewan Komisaris dan Tata Tertib Direksi serta Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Organ dan Komite di Bawah Dewan Komisaris

Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris dibantu oleh Sekretaris Dewan Komisaris dan Komite Penunjang, yaitu Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi serta Komite Tata Kelola Terintegrasi. Organ dan Komite di bawah Dewan Komisaris tersebut diuraikan sebagai berikut.

Sekretaris Dewan Komisaris

Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN No. PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara, Dewan Komisaris dapat membentuk Sekretariat Dewan Komisaris yang dipimpin oleh Sekretaris Dewan Komisaris yang

bertugas membantu kelancaran kegiatan administrasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris. Sekretaris Dewan Komisaris (Sekdekom) berasal dari luar Perusahaan yang diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris.

Tugas dan Tanggung Jawab Sekretaris Dewan Komisaris

Berdasarkan Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor KEP. KOM/005/2016 tentang Tata Tertib Dewan Komisaris, Sekretaris Dewan Komisaris memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Mempersiapkan segala keperluan rapat, mulai dari penyediaan material rapat sampai pembuatan risalah rapat.
2. Secara berkala menjamin ketersediaan informasi yang dibutuhkan Dewan Komisaris dalam proses pengambilan keputusan maupun informasi yang dibutuhkan.
3. Membantu Dewan Komisaris dalam hal penyusunan laporan-laporan serta Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan.

Profil Sekretaris Dewan Komisaris

Sekretaris Dewan Komisaris saat ini dijabat oleh Dini Desvalina yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan Dewan Komisaris No. 001/2016 tanggal 13 Januari 2016.



Dini Desvalina

Sekretaris Dewan Komisaris

Usia	: 33 Tahun
Tempat dan Tanggal Lahir	: Palembang pada tahun 1984
Domisili	: Kelapa Gading, Jakarta
Riwayat Pendidikan	: – Sarjana di bidang Akuntansi dari Universitas Indonesia pada tahun 2009 . – Pasca sarjana di bidang Manajemen Keuangan Syariah dari Universitas Indonesia pada tahun 2013.
Riwayat Jabatan	: – Saat ini juga menjabat sebagai Kepala Subbagian Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN. – Analis Keuangan Kementerian BUMN tahun 2007 – Kepala Subbidang Usaha Logistik dan Kawasan Industri IIb Kementerian BUMN tahun 2014 – Kepala Subbagian Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN Tahun 2015 sampai dengan sekarang.

Pengembangan Kompetensi Sekretaris Dewan Komisaris

Selama tahun 2017, Sekretaris Dewan Komisaris telah mengikuti program pelatihan yang bertujuan untuk pengembangan kompetensi sebagai berikut:

Tabel Pengembangan Kompetensi Sekretaris Dewan Komisaris

Pelatihan	Tanggal/Tempat Pelaksanaan	Penyelenggara
<i>Executive Education Directorship Program</i>	Jakarta, 5 – 6 Oktober 2017	Pertamina Training and Consulting
Pelatihan Kepemimpinan – <i>Reform Leader Academy</i>	Jakarta, 20 April – 30 Agustus 2017	Lembaga Administrasi Negara

Pelaksanaan Tugas Sekretaris Dewan Komisaris Tahun 2017

Sekretaris Dewan Komisaris telah menyusun pokok-pokok program kerja dan telah terealisasi di tahun 2017 sebagai berikut:

1. Menyiapkan dan menyusun bahan serta mengkoordinasikan rapat terkait pemantauan, evaluasi dan pemberian masukan atas pelaksanaan kebijaksanaan strategis Perseroan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2018 - 2020, dan RKAP Tahun 2018 dengan memperhatikan aspek likuiditas, NPL, pencapaian *market share*, nilai kapitalisasi pasar dan profitabilitas.
2. Menyiapkan dan menyusun bahan serta mengkoordinasikan rapat terkait pengawasan dan pemberian masukan atas kebijakan dan strategi Direksi/Manajemen dalam rangka pelaksanaan sasaran strategis dalam RKAP tahun 2018 dan program pengembangan bisnis.
3. Menyiapkan dan menyusun bahan serta mengkoordinasikan rapat terkait pemantauan dan pemberian masukan/saran kepada Direksi dalam pelaksanaan program pengembangan perusahaan non organik.
4. Menyiapkan dan menyusun bahan serta mengkoordinasikan rapat terkait pemantauan program pengembangan infrastruktur (IT dan non IT), *Human Capital* serta *legal* yang berkesinambungan sesuai dengan strategi bisnis dan kapasitas Perseroan.
5. Menyiapkan dan menyusun bahan serta mengkoordinasikan rapat terkait pemantauan pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, *Compliance* dan *Risk Management* secara terintegrasi dengan perusahaan anak.
6. Menyiapkan dan menyusun bahan serta mengkoordinasikan rapat terkait pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit/*internal control system* lainnya serta pemantauan atas tindak lanjut hasil audit/pemeriksaan lainnya, termasuk perusahaan anak perusahaan anak.
7. Menyiapkan dan mengkoordinasikan rapat terkait pelatihan dalam rangka penyegaran dan menambah wawasan di bidang *Risk Management* dan lain-lain untuk Dewan Komisaris.
8. Menyiapkan dan mengkoordinasikan kunjungan lapangan bagi Dewan Komisaris.

9. Menyusun konsep penyempurnaan Tata Tertib Dewan Komisaris untuk disesuaikan dengan Peraturan perundang-undangan terkini.

Sekretaris Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya dalam rangka mendukung dan memperlancar program kerja Dewan Komisaris. Di luar program kerja dimaksud Sekretaris Dewan Komisaris Dewan juga melaksanakan tugas lain untuk memperlancar tugas pengawasan dan pemberian nasihat yang dilakukan oleh Dewan Komisaris

Komite Audit

Komite Audit dibentuk oleh Dewan Komisaris Bank Mandiri berdasarkan Keputusan No.013/KEP/KOM/1999 tanggal 19 Agustus 1999 dengan tujuan untuk membantu dan memfasilitasi Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian internal (*internal control system*), efektivitas pemeriksaan oleh auditor eksternal dan internal, efektifitas pelaksanaan manajemen risiko (bersama-sama dengan Komite Pemantau Risiko) serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dasar Pembentukan Komite Audit

Pembentukan Komite mengacu pada peraturan-peraturan berikut ini:

1. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.55/POJK.04/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.
3. Peraturan I-A Lampiran I Keputusan Direksi PT Bursa Efek Indonesia Nomor: KEP-00001/BEI/01-2014 tanggal 20 Januari 2014 tentang Pencatatan Saham dan Efek Bersifat Ekuitas Selain Saham yang Diterbitkan Oleh Perusahaan Tercatat.
4. Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor KEP. KOM//004/2016 tanggal 19 Oktober 2016 tentang Perubahan Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Remunerasi dan Nominasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang dikukuhkan dengan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP. DIR/374/2016 tentang Penetapan Keanggotaan Komite Audit.

Piagam Komite Audit

Komite Audit mempunyai suatu pedoman kerja Komite Audit yaitu *Charter* Komite Audit yang disahkan pada 2 Mei 2014 dan terakhir kali sebagaimana diubah pada bulan Januari 2015, yang menetapkan secara jelas peran, tanggung jawab dan lingkup kerjanya untuk meningkatkan efektifitas, tanggung jawab, keterbukaan dan objektifitas Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsinya. Dalam *Charter* Komite Audit berisi tujuan umum, kewenangan, keanggotaan, persyaratan keanggotaan, tugas dan tanggung jawab, hubungan kerja, rapat, pelaporan, masa tugas dan kompensasi, serta kerahasiaan Bank.

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit

Tugas dan tanggung jawab Komite Audit adalah sebagai berikut:

1. Ketua Komite bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan koordinasi atas seluruh kegiatan Komite Audit untuk memenuhi tujuan komite sesuai dengan pembentukannya, diantaranya bertanggung jawab untuk hal-hal sebagai berikut:
 - a. Menentukan rencana kerja tahunan.
 - b. Menentukan jadwal rapat tahunan.
 - c. Membuat laporan berkala mengenai kegiatan Komite Audit serta hal-hal yang dirasakan perlu untuk menjadi perhatian Dewan Komisaris.
 - d. Membuat *Self Assessment* mengenai efektifitas dari kegiatan komite audit.
2. Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab diantaranya untuk:
 - a. Menyelenggarakan rapat secara teratur.
 - b. Mempelajari materi rapat terlebih dahulu.
 - c. Menghadiri rapat.
 - d. Berperan aktif dan memberikan kontribusinya dalam setiap kegiatan komite.
 - e. Membuat risalah rapat.
 - f. Melakukan kunjungan kerja ke lapangan.
3. 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:
 - a. Laporan Keuangan

Melakukan pemantauan dan evaluasi atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan Bank Mandiri, seperti laporan keuangan, proyeksi dan informasi keuangan lainnya.

 - Mempelajari secara mendalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta Rencana Jangka Panjang Bank Mandiri.
 - b. *Internal Control*

Melakukan pemantauan dan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan dan hasil pemeriksaan oleh auditor intern atas penerapan *internal control*.

 - Mempelajari dan memastikan bahwa Bank Mandiri telah memiliki sistem pengendalian intern (*internal control system*) yang baku sesuai dengan praktek yang berlaku.
 - Mempelajari secara mendalam laporan hasil pemeriksaan Satuan Kerja Audit Intern dan Auditor Ekstern yang memeriksa Bank Mandiri guna memastikan bahwa pengendalian intern sudah dilaksanakan dengan benar.
 - Melakukan pertemuan berkala unit-unit kerja yang terkait dengan sistem pengendalian intern dan pelaksanaannya.
 - Melakukan pemantauan dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi atas hasil temuan Satuan Kerja Audit Intern, akuntan publik, dan hasil pengawasan Bank Indonesia.
 - Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauannya dan memberi masukan atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris.
 - c. *Compliance*

Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan di bidang Pasar Modal dan peraturan Bank Indonesia serta peraturan lainnya yang terkait dengan usaha perbankan melalui koordinasi dengan Komite Pemantau Risiko.

 - Mempelajari laporan berkala yang dikeluarkan oleh

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia
	<i>Compliance Group.</i> - Mempelajari laporan hasil pemeriksaan yang terkait dengan kepatuhan terhadap peraturan intern dan ekstern yang dikeluarkan oleh Satuan Kerja Audit Intern dan Ekstern. - Melakukan pertemuan berkala dengan <i>Compliance Group</i> untuk membahas hal-hal yang terkait dengan kepatuhan. - Melakukan pemantauan dan mengevaluasi terhadap kesesuaian pelaksanaan audit oleh Kantor Akuntan Publik dengan standar audit yang berlaku. - Melakukan pemantauan dan mengevaluasi terhadap kesesuaian laporan keuangan dengan standar akuntansi yang berlaku. - Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauannya dan memberi masukan atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris. d. Internal Audit Melakukan pemantauan dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan tugas Satuan Kerja Audit Intern. - Mengevaluasi rencana kerja tahunan Satuan Kerja Audit Intern. - Mempelajari secara mendalam semua temuan yang signifikan dari hasil pemeriksaan internal auditor. - Mengevaluasi program dan cakupan audit dalam rangka pelaksanaan rencana kerja tahunan Satuan Kerja Audit Intern. - Melakukan evaluasi atas pelaksanaan audit oleh Satuan Kerja Audit Intern untuk memastikan bahwa program audit sudah berjalan dengan cakupan yang benar. - Melakukan pertemuan berkala dengan Satuan Kerja Audit Intern guna membahas temuan-temuan Audit yang signifikan serta memberikan masukan yang dianggap perlu dalam pelaksanaan pemeriksaan oleh Satuan Kerja Audit Intern. - Meminta bantuan Satuan Kerja Audit Intern untuk melakukan pemeriksaan/investigasi khusus apabila terdapat temuan audit dan atau informasi yang berkaitan dengan pelanggaran hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. - Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauannya dan memberi masukan atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris. - Memberikan rekomendasi dalam menunjukkan dan pengakhiran kepala Internal Audit. e. External Audit			Melakukan pemantauan dan evaluasi atas tindak lanjut <i>auditee</i> terhadap hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Auditor Ekstern. Dalam hal Bank Mandiri akan menunjuk Kantor Akuntan Publik maka Komite Audit akan melakukan penelaahan atas independensi dan objektivitas Kantor Akuntan Publik yang akan mengikuti tender. - Atas hasil penelaahan tersebut, Komite memberikan rekomendasi mengenai penunjukan dan pengakhiran Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS. - Mempelajari secara mendalam semua temuan yang signifikan dari hasil pemeriksaan auditor ekstern serta institusi pemeriksa lainnya. - Mempelajari nama dan atau reputasi Kantor Akuntan Publik (KAP) yang akan diundang untuk mengikuti tender. - Mempelajari kemungkinan keterkaitan KAP yang akan diundang mengikuti tender, termasuk para pejabat dan staf Kantor Akuntan Publik tersebut dengan Bank Mandiri, yang meliputi: a) Hubungan sebagai rekanan jasa non-audit bagi Bank Mandiri. b) Hubungan sebagai pemegang saham Bank Mandiri dalam jumlah material/ menentukan. c) Hubungan keluarga dekat dengan karyawan kunci dalam bidang akuntansi dan keuangan di Bank Mandiri. d) Salah seorang pejabat dan atau auditor Kantor Akuntan Publik yang diundang mengikuti tender adalah mantan karyawan kunci dalam bidang akuntansi dan keuangan di Bank Mandiri yang berhenti kurang dari 1 (satu) tahun. e) Salah seorang karyawan kunci bidang akuntansi dan keuangan di Bank Mandiri adalah mantan pejabat/ auditor Akuntan Publik yang diundang mengikuti tender yang berhenti kurang dari 1 (satu) tahun. - Mempelajari dan memastikan bahwa Bank Mandiri memiliki tata cara yang baku dan sesuai dengan peraturan/ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan pemilihan Kantor Akuntan Publik. - Mempelajari dan memastikan bahwa proses pelaksanaan pemilihan Kantor Akuntan Publik sudah berjalan dengan benar sesuai dengan tata cara yang baku. - Mempelajari <i>Request for Proposal</i> dan <i>Terms of Reference</i> yang dikirimkan kepada Kantor Akuntan Publik yang

sudah ditetapkan sebagai calon auditor ekstern Bank Mandiri.

- Mempelajari perencanaan dan cakupan audit yang disampaikan Kantor Akuntan Publik yang sudah dipilih/ditunjuk, guna memastikan bahwa perencanaan dan cakupan audit tersebut sesuai dengan *Request for Proposal* dan *Terms of Reference* serta sudah
- Mempelajari secara mendalam *Risk Management Policy* yang dibuat Direksi.
- Mempelajari secara mendalam laporan yang dikeluarkan *Credit Risk & Portfolio Management Group*.
- Mempelajari laporan hasil pemeriksaan yang dikeluarkan Satuan Kerja Audit Intern dan Auditor Ekstern, khususnya temuan-temuan yang berkaitan dengan risiko signifikan yang terjadi dan tindak lanjut yang diambil untuk mengamankan risiko kedepan.
- Melakukan pertemuan berkala dengan unit-unit kerja Kantor Pusat yang menjadi pelaksana dari kebijakan perkreditan dan operasional guna membahas kemungkinan risiko yang akan timbul dan usaha-usaha penanganannya.
- Mempelajari semua informasi yang diterima yang berkaitan dengan potensi risiko dan apabila diperlukan meminta bantuan Satuan Kerja Audit Intern untuk melakukan investigasi atas informasi tersebut.
- Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauannya dan memberi masukan atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris

Wewenang Komite Audit

Komite Audit mempunyai wewenang untuk melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris mengenai laporan keuangan dan atau hal-hal lain yang disampaikan Direksi.
2. Melakukan komunikasi dengan Kepala Unit Kerja dan pihak-pihak lain di Bank Mandiri serta Kantor Akuntan Publik yang memeriksa Bank Mandiri untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan.
3. Meminta laporan hasil pemeriksaan auditor intern dan auditor ekstern serta institusi pengawas/pemeriksa lainnya.
4. Meminta auditor intern dan atau auditor ekstern untuk melakukan pemeriksaan/investigasi khusus, apabila terdapat dugaan kuat telah terjadi kecurangan, pelanggaran hukum dan pelanggaran terhadap peraturan perundang undangan yang

berlaku.

5. Mengakses catatan atau informasi tentang karyawan, dana, aset serta sumber daya perusahaan lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.

Pelaporan Komite Audit

Komite Audit harus membuat laporan berkala kepada Dewan Komisaris mengenai kegiatan Komite Audit, sekurang-kurangnya sekali dalam 6 (enam) bulan. Komite Audit harus membuat laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap penugasan yang diberikan dan atau untuk setiap masalah-masalah yang diidentifikasi memerlukan perhatian Dewan Komisaris.

Struktur, Keanggotaan dan Keahlian Komite Audit

Struktur, keanggotaan dan keahlian Komite Audit yang diatur dalam *Charter* Komite Audit adalah sebagai berikut:

1. Anggota Komite Audit sekurang-kurangnya terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Independen sebagai Ketua merangkap anggota, 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan atau akuntansi dan 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang hukum atau perbankan.
2. Komisaris Independen dan Pihak Independen yang menjadi anggota Komite Audit sekurang-kurangnya 51 % dari Jumlah Anggota Komite Audit.
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.

Pembentukan Komite Audit (sebelumnya Dewan Audit) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada awalnya berdasarkan Keputusan No: 013/KEP/KOM/1999 tanggal 19 Agustus 1999 selanjutnya telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta *best practices* yang dapat diterapkan di lembaga perbankan di Indonesia.

Masa tugas Komite Audit yang berasal dari anggota Dewan Komisaris tidak boleh lebih lama daripada masa jabatan Komisaris dan dapat diangkat kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Susunan keanggotaan Komite Audit pada tahun 2017 dapat disampaikan sebagai berikut:

Periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017

Susunan keanggotaan Komite Audit periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017 telah diangkat oleh Dewan Komisaris dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/374/2016 tanggal 20 Oktober 2016, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Aviliani*	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	<i>Macroeconomic, Banking</i>
2.	Goei Siau Hong	Anggota	Komisaris Independen	<i>Finance, Banking</i>
3.	Askolani	Anggota	Komisaris	<i>Fiscal, Budget and Tax</i>
4.	Ardan Adiperdana	Anggota	Komisaris	<i>Accounting, Audit</i>
5.	Budi Sulistio	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	<i>Accounting, Audit</i>
6.	Lista Irna	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	<i>Banking</i>

Keterangan:

*Masa jabatan Sdri. Aviliani berakhir pada tanggal 14 Maret 2017.

Periode 26 Mei 2017 – 10 Oktober 2017

Susunan keanggotaan Komite Audit periode 26 Mei 2017 – 10 Oktober 2017 yang telah diangkat oleh Dewan Komisaris pada tanggal 19 April 2017 dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/125/2017 tanggal 26 Mei 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	<i>Finance, Banking</i>
2.	Goei Siau Hong	Anggota	Komisaris Independen	<i>Fiscal, Budget and Tax</i>
3.	Askolani	Anggota	Komisaris	<i>Accounting, Audit</i>
4.	Ardan Adiperdana	Anggota	Komisaris	<i>Accounting, Audit</i>
5.	Budi Sulistio	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	<i>Accounting, Audit</i>
6.	Lista Irna	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	<i>Banking</i>

Periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017

Susunan keanggotaan Komite Audit periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017 yang telah diangkat oleh Dewan Komisaris pada tanggal 19 September 2017 dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/214/2017 tanggal 11 Oktober 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	<i>Finance, Banking</i>
2.	Hartadi A. Sarwono*	Anggota	Komisaris Utama/ Komisaris Independen	<i>Banking, Economic</i>
3.	Goei Siau Hong	Anggota	Komisaris Independen	<i>Fiscal, Budget and Tax</i>
4.	Makmur Keliat	Anggota	Komisaris	<i>Macroeconomic</i>
5.	Budi Sulistio	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	<i>Accounting, Audit</i>
6.	Lista Irna	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	<i>Banking</i>

Keterangan:

*Efektif menjabat sebagai anggota Komite Audit terhitung sejak disetujuinya pengangkatan yang bersangkutan oleh OJK Penilaian Kemampuan dan Kepatutan serta memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku pada tanggal 15 November 2017.

Profil Komite Audit

Profil Komite Audit per 31 Desember 2017 adalah sebagai berikut.



Bangun S. Kusmulyono

Ketua Komite Audit

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Hartadi A. Sarwono

Anggota Komite Audit

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Goei Siau Hong

Anggota Komite Audit

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Makmur Keliat

Anggota Komite Audit

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Budi Sulistio

Anggota Komite Audit

Usia: 62 Tahun **Kewarganegaraan:** Warga negara Indonesia

Riwayat Pendidikan:

- Sarjana di bidang Ekonomi dari Universitas Indonesia pada tahun 1985.
- *Master of Business Administration* di University of Illinois pada tahun 1994.

Tanggal Pengangkatan: 25 Februari 2014.

Riwayat Jabatan: Beliau menduduki berbagai jabatan penting di Bank Mandiri, antara lain sebagai :

- Regional Manager Kanwil VII Semarang (2005-2006)
- Group Head Accounting (2006-2010)
- Anggota Komite Pemantau Risiko (2014-2016).



Lista Irna

Anggota Komite Audit

Usia: 50 Tahun. **Kewarganegaraan:** Warga negara Indonesia.

Riwayat Pendidikan:

- Sarjana di bidang Teknik Pertambangan dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1990.
- *Master of Business Administration* di Swiss German University – Serpong Indonesia pada tahun 2005.

Tanggal Pengangkatan: 19 Oktober 2016.

Riwayat Jabatan:

- National Head of Telemarketing, Shared Distribution Standard Charter Bank (2006-2007)
- Credit Planning, MIS Reporting and QA Head, Credit – Consumer Banking (AVP) Standard Chartered Bank (Februari 2007 – Agustus 2007)
- Head of Consumer Risk Credit Operation (VP) Standard Chartered Bank (2007-2010)
- Enterprise Risk and Policy Integrated Risk Bank Danamon Indonesia (2010-2014)
- Chief Credit Officer (CCO) Consumer and Mass Market Bank Danamon Indonesia (2014-2016).

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Audit

Secara umum persyaratan Komite Audit adalah sebagai berikut:

1. Anggota Komite Audit wajib memiliki integritas yang tinggi, akhlak dan moral yang baik, serta kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta mampu berkomunikasi dengan baik.
2. Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan.
3. Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundang-undangan Pasar Modal dan peraturan yang terkait dengan usaha perbankan.
4. Bukan merupakan orang dalam Kantor Akuntan Publik yang memberikan jasa audit dan non audit pada Bank Mandiri dalam 1 (satu) tahun terakhir sebelum diangkat sebagai anggota Komite Audit.
5. Tidak memiliki saham Bank Mandiri, baik langsung maupun tidak langsung.
6. Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Komisaris, Direksi dan pemegang saham utama Bank Mandiri.
7. Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri.

Kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja Ketua dan Anggota Komite Audit adalah sebagai berikut.

Tabel Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Audit

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
Aviliani	Ketua	1 Januari 2017 – 14 Maret 2017	Sarjana di bidang Ekonomi Manajemen dari Universitas Atma Jaya pada tahun 1985, gelar <i>Magister Management</i> bidang Ilmu Sosial dan Politik dari Universitas Indonesia pada tahun 1995, dan gelar Doktor bidang Manajemen Bisnis dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2012.	Beliau pernah menjabat sebagai Wakil Direktur Pengembangan di INDEF (1997-1999), Wakil Direktur Penelitian dan Pengabdian di Perbanas (1997-1999), Pembantu Ketua (PUREK II) di Perbanas (2000-2002), Ketua Jurusan di Universitas Paramadina (2002-2005), Komisaris Independen di PT BRI (Tbk) (2005-2014), Sekretaris Komite Ekonomi Nasional (KEN) (2010-2014), Wakil Sekretaris Komite Percepatan dan Perluasan Pembangunan Indonesia (KP3EI) (2012-2014).
Bangun S. Kusmulyono	Ketua	26 Mei 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana bidang Teknik Kimia dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1970, gelar <i>Master of Business Administration</i> dari University Southern California, Los Angeles, USA pada tahun 1974 serta gelar Doktor di bidang Manajemen Lingkungan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2007.	Beliau mengawali karir sebagai Staf pelaksana di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) (1970-1972), kemudian sejak tahun 1962 hingga 1985 Beliau berkarier di Chase Manhattan Bank (di New York dan Hong Kong), Fincorinvest, dan Asian Development Bank. Setelah itu beliau menduduki posisi sebagai Direktur Utama di Bank Nusa International (1988-1998), Lemhanas KSA V (1995). Beliau juga berkarir sebagai Anggota Dewan Komisaris di Maybank Nusa (1990-1997) dan Anggota Dewan Komisaris di Bank Niaga (1998-1999). Pada tahun 1999 hingga 2005 beliau menjabat sebagai Direktur Utama di Permodalan Nasional Madani (PNM) dan sebagai Anggota Dewan Komisaris di Syarikat Takaful Indonesia. Sebelum menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri, Beliau menduduki posisi sebagai Komisaris Independen Bank Rakyat Indonesia (BRI) (2005-2010) dan Komisaris Independen Bank Negara Indonesia (BNI) (2010-2015).
Askolani	Anggota	1 Januari 2017 – 10 Oktober 2017	Sarjana Ekonomi dan Studi Pembangunan dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1990 dan gelar Master di bidang <i>Economics and Banking</i> dari University of Colorado, Denver-USA pada tahun 1999.	Beliau pernah menjabat sebagai Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kementerian Keuangan (2011-2013), Komisaris di PT Indonesia Ferry (ASDP) (2007-2010), Komisaris di PT Pertamina Gas (2012-2013), Komisaris di PT Angkasa Pura I (2013-2014), Governor of Indonesia pada Opex Fund for International Development (OFID) (2015).
Goei Siau Hong	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember	Sarjana di bidang Agronomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> (MBA) di bidang Bisnis, Keuangan dan Pemasaran dari Indiana University, Bloomington USA pada tahun 1993.	Beliau mengawali karir sebagai Analis Sistem di Astra Graphia (1988-1991), Analis <i>Equity</i> dan Analis <i>Senior Equity</i> di WI Carr Indonesia (1993-1995), Wakil Kepala Riset dan Kepala Riset di CLSA Indonesia (1995-1996), Kepala Riset di SocGen Crosby (1996-1998), Wakil Presiden Riset di Nomura Singapore (1998-1999), Kepala Riset di Nomura Indonesia (1999-2001) dan sebagai Anggota Komite Pemantau Risiko Bank Permata (2006-2010).

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
Ardan Adiperdana	Anggota	1 Januari 2017 – 10 Oktober 2017	Sarjana Ekonomi dari STAN pada tahun 1987, gelar Master di bidang <i>Business Administration</i> dari Saint Mary's University (SMU), Nova Scotia, Canada pada tahun 1992 dan gelar Doktor di bidang <i>Strategic Management</i> dari Universitas Indonesia pada tahun 2013.	Beliau pernah menjabat sebagai Komisaris di PT Hotel Indonesia Natour (Persero) (2011-2013) dan sebagai Komisaris Utama di PT Jasa Raharja (Persero) (2013-2015).
Hartadi A. Sarwono	Anggota	15 November 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana di bidang Teknik Industri dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1979, gelar <i>Master of Arts</i> bidang <i>Macroeconomics</i> pada tahun 1985 dan gelar <i>Doctor of Philosophy</i> di bidang <i>Monetary Theory and Policy</i> tahun 1989, kedua gelar tersebut diperoleh dari University of Oregon, Amerika Serikat.	Beliau mengawali karir di Bank Indonesia sejak tahun 1980 sebagai staf di urusan logistik (1980-1983), kemudian setelah menempuh gelar MA dan Ph.D Beliau menjabat sebagai Peneliti Ekonomi Junior di Desk Penelitian dan Pengembangan (1989-1990), Staf Gubernur Bank Indonesia (1990-1993), Kepala Bagian Ekonomi Umum (1993-1994), Kepala Bagian Moneter (1994-1996), Kepala Bagian Analisis dan Perencanaan Kebijakan (1996-1997), Deputy Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (1997-2000), Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (2000-2003), Direktur/ Kepala Perwakilan Bank Indonesia-Tokyo (Februari 2003 – Juni 2003) dan puncak karirnya di Bank Indonesia sebagai Deputy Gubernur untuk 2 periode yaitu Juni 2003-Juni 2008 dan Juni 2008-Juni 2013 dan Komisaris Utama PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (04 Mei 2016 – 21 Agustus 2017).
Makmur Keliat	Anggota	10 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Muda di bidang Ekonomi Perusahaan dari Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" pada tahun 1984, gelar <i>Bachelor of Art</i> di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1984, gelar Drs. di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1986 dan gelar Ph.D di bidang School of International Studies dari Jawaharlal Nehru University pada tahun 1995.	Beliau mengawali karir sebagai Dosen di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tahun 1999, selanjutnya Beliau menjabat sebagai Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2002-2004), Direktur Eksekutif di Pusat Kajian <i>Global Civil Society Studies</i> (PACIVIS UI) (2002-2004), Direktur Eksekutif di Pusat Kajian Asia Timur Departemen Hubungan Internasional FISIP UI CEACoS (Center for East Asia Cooperation Studies) (2005-2007), Manajer Riset dan Publikasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2007-2008), Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2009-2012) dan jabatan terakhir Beliau adalah sebagai Staf Khusus Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (Mei- Agustus 2015).
Budi Sulistio	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember	Sarjana di bidang Ekonomi dari Universitas Indonesia pada tahun 1985 dan <i>Master of Business Administration</i> di University of Illinois pada tahun 1994.	Beliau menduduki berbagai jabatan penting di Bank Mandiri, antara lain sebagai Regional Manager Kanwil VII Semarang (2005-2006), <i>Group Head Accounting</i> (2006-2010) dan menjadi Anggota Komite Pemantau Risiko (2014-2016).
Lista Irna	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember	Sarjana di bidang Teknik Pertambangan dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1990 dan memperoleh gelar <i>Master of Business Administration</i> di Swiss German University – Serpong Indonesia pada tahun 2005.	Beliau menduduki berbagai jabatan penting, antara lain sebagai <i>National Head of Telemarketing</i> , <i>Shared Distribution</i> Standard Charter Bank (2006-2007), <i>Credit Planning</i> , <i>MIS Reporting and QA Head</i> , <i>Credit – Consumer Banking</i> (AVP) Standard Chartered Bank (Februari 2007 – Agustus 2007), <i>Head of Consumer Risk Credit Operation</i> (VP) Standard Chartered Bank (2007-2010), <i>Enterprise Risk and Policy Integrated Risk</i> Bank Danamon Indonesia (2010-2014), <i>Chief Credit Officer</i> (CCO) <i>Consumer and Mass Market</i> Bank Danamon Indonesia (2014-2016).

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Independensi Komite Audit

Seluruh Anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuannya bertindak independen.

Tabel Independensi Komite Audit

Aspek Independensi	Aviliani	B.S. Kusmulyono	Hartadi A. Sarwono	Askolani	Goei Siauw Hong	Ardan Adi Perdana	Makmur Keliat	Budi Sulistio	Lista Irna
Tidak memiliki hubungan keuangan dengan Dewan Komisaris dan Direksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepengurusan di perusahaan, anak perusahaan, maupun perusahaan afiliasi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepemilikan saham di perusahaan	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi, dan/atau sesama anggota Komite Audit	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak menjabat sebagai pengurus partai politik, pejabat dan pemerintah	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

Pengembangan Kompetensi Komite Audit

Pengembangan kompetensi Komite Audit dapat dilihat pada bagian Profil Perusahaan sub bab Pengembangan Kompetensi Komite Audit dalam Laporan Tahunan ini.

Rapat Komite Audit

Rapat Komite Audit diselenggarakan sekurang-kurangnya sekali dalam 1 (satu) bulan. Rapat Komite Audit dianggap sah apabila dihadiri paling kurang 51% dari jumlah anggota termasuk seorang Komisaris dan Pihak Independen. Rapat dipimpin oleh Ketua Komite Audit atau anggota yang ditunjuk secara tertulis, apabila Ketua Komite Audit berhalangan hadir.

Agenda Rapat Komite Audit

Sepanjang tahun 2017, tanggal pelaksanaan, Agenda rapat dan peserta rapat Komite Audit, sebagai berikut.

Tabel Agenda Rapat Komite Audit

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
1.	Rabu, 18 Januari 2017	1. <i>Progress</i> Hasil Audit KAP PSS – EY terhadap Laporan Keuangan Bank Mandiri per 31 Desember 2016. 2. Penjelasan mengenai IFRS 9 (ED PSAK 71 – Instrumen Keuangan), dampaknya terhadap Laporan Keuangan Bank Mandiri dan Persiapan Bank Mandiri dalam penerapannya.	1. Aviliani 2. Goei Siauw Hong 3. Ardan Adiperdana 4. Budi Sulistio 5. Lista Irna
2.	Rabu, 8 Maret 2017	1. <i>Annual Audit Plan</i> 2017. 2. Temuan Signifikan dan Kasus <i>Fraud</i> Triwulan IV/2016. 3. Laporan <i>Progress</i> dan Usulan Pemilihan KAP untuk Audit Laporan Keuangan Mandiri Tahun Buku 2017. 4. Usulan Penunjukan KAP Mandiri DPLK Tahun 2016.	1. Aviliani 2. B.S. Kusmulyono 3. Ardan Adiperdana 4. Budi Sulistio 5. Lista Irna
3.	Rabu, 22 Maret 2017	Usulan Penetapan Biaya Honorarium Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkora dan Surja.	1. Askolani 2. Goei Siauw Hong 3. Ardan Adiperdana 4. Budi Sulistio 5. Lista Irna

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
4.	Rabu, 12 April 2017	Kinerja Keuangan Bank Mandiri per Maret 2017.	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. Budi Sulistio 4. Lista Irna
5.	Senin, 17 April 2017	Pengelolaan dan Alokasi Pertumbuhan Kredit, <i>Review Collection, Progress</i> Penanganan Kredit Bermasalah, Termasuk Proyeksinya Sampai Akhir Tahun dibandingkan dengan Targetnya pada Segmen <i>Wholesale</i> dan <i>Retail</i> .	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adiperdana 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
6.	Rabu, 26 April 2017	1. Penyampaian <i>Management Letter</i> dan KAP PSS D 16 EY atas Hasil Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2016. 2. Temuan-temuan signifikan dan Kasus <i>Fraud</i> Triwulan I/2017.	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Budi Sulistio 5. Lista Irna
7.	Rabu, 3 Mei 2017	<i>Update NPL dan Progress Collection</i> (tindak lanjut Rapat Komite Audit tanggal 17 April 2017).	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adiperdana 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
8.	Rabu, 10 Mei 2017	1. Kinerja Perusahaan Anak Bank Mandiri Periode Triwulan I/2017. 2. Posisi Bank Mandiri Terhadap Pesaing Periode Triwulan I/2017.	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adiperdana 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
9.	Rabu, 24 Mei 2017	<i>Growth Strategy, Liquidity Management, BMPK Issues</i> dan <i>Update Progress Collection Top 10 Debitur</i> .	1. Goei Siau Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Ardan Adiperdana 4. Budi Sulistio 5. Lista Irna
10.	Rabu, 7 Juni 2017	<i>Update Progress Collection Top 10 Debitur</i> .	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adiperdana 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
11.	Rabu, 14 Juni 2017	Usulan Revisi RKAP Tahun 2017 dan Revisi Rencana Bisnis Tahun 2017 – 2019 Bank Mandiri.	1. Goei Siau Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Budi Sulistio 4. Lista Irna
12.	Rabu, 12 Juli 2017	<i>Update Progress Collection Top 10 Debitur</i> .	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adiperdana 5. Makmur Keliat 6. Budi Sulistio 7. Lista Irna
13.	Rabu, 19 Juli 2017	Kinerja Keuangan Bank Mandiri Posisi Juni 2017.	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. Ardan Adiperdana 4. Makmur Keliat 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
14.	Rabu, 26 Juli 2017	<i>Update Pelaksanaan Stock Split</i> Bank Mandiri.	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adiperdana 5. Makmur Keliat 6. Budi Sulistio 7. Lista Irna

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
15.	Rabu, 16 Agustus 2017	<i>Update Progress Collection Top 10 Debitur.</i>	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Makmur Keliat 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
16.	Rabu, 6 September 2017	<i>Scope of Work dan Program Pelaksanaan Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri, per 31 Desember 2017.</i>	1. Hartadi A. Sarwono 2. Askolani 3. Goei Siau Hong 4. B.S. Kusmulyono 5. Ardan Adipermana 6. Makmur Keliat 7. Budi Sulistio 8. Lista Irna
17.	Rabu, 27 September 2017	<i>Update Progress Collection Top 10 Debitur.</i>	1. Hartadi A. Sarwono 2. Askolani 3. Goei Siau Hong 4. B.S. Kusmulyono 5. Ardan Adipermana 6. Makmur Keliat 7. Budi Sulistio 8. Ridwan Ayub 9. Lista Irna
18.	Rabu, 4 Oktober 2017	1. Informasi Pengenaan Denda Bank Mandiri. 2. <i>ASEAN Good Governamce Scorecard.</i>	1. Hartadi A. Sarwono 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. Budi Sulistio 7. Lista Irna
19.	Rabu, 11 Oktober 2017	1. Proses Persetujuan Perpanjangan DMTL kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris/Komite Audit. 2. DMTL Cabang Shanghai	1. Hartadi A. Sarwono 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Makmur Keliat 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
20.	Rabu, 1 November 2017	1. Temuan-temuan signifikan dan Kasus <i>Fraud</i> Triwulan III/2017. 2. <i>Progress atas Quality Assessment Review (QAR)</i> atas Aktivitas Internal Audit.	1. Goei Siau Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Makmur Keliat 4. Budi Sulistio 5. Lista Irna
21.	Rabu, 8 November 2017	<i>Update Inisiatif Strategis Bank Mandiri.</i>	1. Hartadi A. Sarwono 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Budi Sulistio 5. Lista Irna
22.	Rabu, 15 November 2017	<i>Update Progress Collection Top 10 Debitur dan Informasi Kronologis</i>	1. Hartadi A. Sarwono 2. Goei Siau Hong 3. B. S. Kusmulyono 4. Makmur Keliat 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna
23.	Rabu, 22 November 2017	Usulan RKAP Tahun 2018 dan Rencana Bisnis Tahun 2018 – 2020 PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	1. Hartadi A. Sarwono 2. Goei Siau Hong 3. B. S. Kusmulyono 4. Makmur Keliat 5. Budi Sulistio 6. Lista Irna

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran Rapat Komite Audit

Frekuensi dan tingkat kehadiran rapat Komite Audit dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel Tingkat Kehadiran Rapat Komite Audit

Nama	Jabatan	Periode	Total Rapat	Jumlah Rapat	Persentase
Aviliani	Ketua	1 Januari 2017 – 14 Maret 2017	7	6	86%
Bangun S. Kusmulyono	Ketua	26 Mei 2017 – 31 Desember 2017	18	18	100%
Askolani	Anggota	1 Januari 2017 – 10 Oktober 2017	16	12	75%
Goei Siauw Hong	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember	23	23	100%
Ardan Adiperdana	Anggota	1 Januari 2017 – 10 Oktober 2017	16	12	75%
Hartadi A. Sarwono	Anggota	15 November 2017 – 31 Desember 2017	7	6	86%
Makmur Keliat	Anggota	10 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	7	6	86%
Budi Sulistio	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember	23	23	100%
Lista Irna	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember	23	23	100%

Penilaian Kinerja Komite Audit

Penilaian kinerja Komite Audit dilihat dari pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) Komite Audit di tahun 2017. Adapun pencapaian KPI adalah sebagai berikut.

Tabel Penilaian Kinerja Komite Audit

No.	Key Performance Indicator	Bobot Indikator (%)	Pencapaian Nilai (%)	Bobot Indikator x Pencapaian Nilai (%)
1.	Realisasi Jumlah Pelaksanaan Rapat Komite dan Rencana Kerja	30	100,00	30,00
2.	Penilaian tingkat kehadiran dan partisipasi di Rapat	20	100,00	20,00
3.	Penyampaian Hasil <i>Review</i> kepada Dewan Komisaris	20	95,00	19,00
4.	Pembuatan dan Penyampaian Laporan Komite yang tepat waktu	30	95,00	28,50
TOTAL KPI KOMITE		100		97,50

Remunerasi Komite Audit

Remunerasi Komite Audit yang berasal dari pihak Independen Non Komisaris diatur dalam Surat Dewan Komisaris Nomor: KOM/113/2016 dan diatur dalam Surat Penugasan yang bersangkutan sebagai anggota Komite di bawah Dewan Komisaris yang diterbitkan oleh Bank Mandiri.

Tabel Remunerasi Komite Audit

No.	Uraian	Anggota Komite Non-Komisaris
1.	Gaji/Honorarium	Maksimal 20% dari gaji Direktur Utama
2.	Santunan Purna Jabatan	Tidak diberikan
3.	Tunjangan Hari Raya	Sesuai dengan ketentuan pegawai Bank Mandiri
4.	Bonus/Tantiem	Tidak diberikan
5.	Fasilitas	
	a. Tunjangan Transportasi	Tidak diberikan
	b. Kesehatan	Tidak diberikan
	c. Perjalanan Dinas	Sesuai ketentuan pegawai/setara <i>Group Head</i>

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Laporan Singkat Pelaksanaan Kegiatan Komite Audit Tahun 2017

Sepanjang tahun 2017, Komite Audit telah memberikan beberapa rekomendasi atau masukan kepada Dewan Komisaris antara lain sebagai berikut:

1. Usulan nama Kantor Akuntan Publik (KAP) yang telah melalui prosedur *procurement* yang lengkap, yang akan melakukan proses audit Laporan Keuangan Bank Mandiri dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Bank Mandiri tahun 2017.
2. Terkait satuan kerja Internal Audit maupun KAP yang terpilih, Komite Audit memberikan masukan antara lain sebagai berikut:
 - Perlunya dilakukan pemeriksaan audit yang intensif terhadap *account – account* debitur, terutama pada unit bisnis yang memiliki tingkat *Non Performing Loan* (NPL) yang tinggi.
 - Sehubungan dengan temuan audit atas adanya *fraud* yang terjadi di cabang, agar audit Internal dapat melakukan penguatan terhadap pelaksanaan seluruh prosedur yang membutuhkan *dual control*.
 - Terkait pemilihan sampel audit oleh KAP yang terpilih, diharapkan agar sampel yang dipilih dapat cukup mempresentasikan kondisi yang sebenarnya.
 - Atas audit di bidang IT, diharapkan agar audit yang dilaksanakan baik oleh Internal Audit maupun KAP terpilih, dapat mencegah terjadinya kegagalan sistem yang berulang (*repetition*).
 - Agar audit yang dilaksanakan dapat mengarah kepada tindakan preventif atas terjadinya suatu *event*. Dimisalkan untuk NPL bank, audit diharapkan tidak hanya dapat mengetahui kewajaran nilai dari NPL, melainkan dapat menjadi *early warning signal/detection* sebelum menjadi NPL.
3. Usulan persetujuan atas RKAP tahun 2018 dan Rencana Bisnis Bank tahun 2018 – 2020 yang diajukan oleh Direksi.

Pernyataan Komite Audit Atas Efektivitas Sistem Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh Bank Mandiri dinilai sudah berjalan efektif dan memadai tercermin dari efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi pengendalian internal, antara lain fungsi internal audit, manajemen risiko, kepatuhan, finansial dan operasional kontrol.

Komite Remunerasi dan Nominasi

Komite Remunerasi dan Nominasi merupakan salah satu alat kelengkapan Dewan Komisaris yang berfungsi untuk membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya di bidang yang berkaitan dengan nominasi dan remunerasi terhadap anggota Direksi dan Dewan Komisaris. Peraturan Bank Indonesia/Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mewajibkan bank untuk membentuk Komite

Remunerasi dan Nominasi sebagai penerapan *good corporate governance* sehingga Perseroan dapat dikelola berlandaskan prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran sehingga pengelolaan Perseroan dapat dipertanggungjawabkan.

Dasar Pembentukan Komite Remunerasi dan Nominasi

Dasar pembentukan Komite Remunerasi dan Nominasi mengacu pada:

1. Anggaran Dasar Perusahaan.
2. Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang BUMN.
3. POJK No. 55/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.
4. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara.
5. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 34/POJK.04/2014 tentang Komite Remunerasi dan Nominasi Emiten atau Perusahaan Publik dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Dalam Pemberian Remunerasi Bagi Bank Umum.
6. Surat Keputusan Dewan Komisaris No. KEP.KOM/004/2016 tanggal 19 Oktober 2016 tentang Perubahan Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Remunerasi dan Nominasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang dikukuhkan dengan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/376/2016 tentang Penetapan Keanggotaan Komite Remunerasi dan Nominasi.

Piagam Komite Remunerasi dan Nominasi

Agar Komite Remunerasi dan Nominasi dapat bekerja secara efektif, maka Komite Remunerasi dan Nominasi harus mempunyai suatu pedoman yang mengatur secara jelas peran dan tanggung jawab komite dan lingkup kerjanya. Pedoman kerja Komite Remunerasi dan Nominasi diatur dalam *Charter* Komite Remunerasi dan Nominasi yang telah disahkan pada 29 Mei 2012 dan terakhir kali sebagaimana diubah pada tanggal 15 Juli 2016. *Charter* Komite Remunerasi dan Nominasi berisi fungsi, wewenang dan tanggung jawab, keanggotaan dan tata tertib serta sistem nominasi dan remunerasi.

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Remunerasi dan Nominasi

Komite Remunerasi dan Nominasi 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 Dewan Komisaris untuk memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Dewan Komisaris dan Direksi.
3. Membantu Dewan Komisaris dalam penetapan kebijakan umum Sumber Daya Manusia.

4. Merekomendasikan persetujuan perubahan struktur organisasi sampai dengan satu tingkat di bawah Direksi.
5. Membantu Dewan Komisaris memperoleh dan menganalisa data bakal calon Direksi dari *talent pool* pejabat satu tingkat di bawah Direksi.
6. Membantu Dewan Komisaris dalam memberikan rekomendasi tentang opsi kepada Dewan Komisaris, Direksi dan Pegawai, antara lain opsi saham serta pengawasan pelaksanaannya.
7. Memiliki *data base* dan *talent pool* calon-calon anggota Direksi dan Dewan Komisaris.
8. Melakukan evaluasi terhadap kebijakan remunerasi dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai:
 - Kebijakan remunerasi bagi Dewan 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 Dewan Komisaris dan Direksi kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham.
10. Memberikan rekomendasi mengenai calon anggota Komisaris dan/atau Direksi kepada Dewan Komisaris disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan regulator.
11. Memberikan rekomendasi mengenai pihak independen yang akan menjadi anggota Komite Audit serta Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*.

Wewenang Komite Remunerasi dan Nominasi

Komite Remunerasi dan Nominasi mempunyai wewenang sebagai berikut:

1. Meminta Bank Mandiri untuk melakukan *survey* sesuai kebutuhan Komite Remunerasi dan Nominasi.
2. Meminta informasi hal-hal yang diperlukan dari berbagai pihak baik internal maupun eksternal Bank Mandiri.

Pelaporan Komite Remunerasi dan Nominasi

Komite Remunerasi dan Nominasi harus melaporkan pelaksanaan tugas, tanggung jawab, serta prosedur Nominasi dan Remunerasi yang dijalankan atas setiap penugasan yang diberikan dan/atau untuk setiap masalah yang diidentifikasi memerlukan perhatian Dewan Komisaris atau sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.

Struktur, Keanggotaan dan Keahlian Komite Remunerasi dan Nominasi

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi sekurang-kurangnya memenuhi kualifikasi sebagai berikut:

1. Mempunyai integritas, obyektivitas dan etika yang tinggi.
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.
 - c. Mampu bersikap independen yaitu mampu melaksanakan tugas secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
3. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi terdiri dari sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Dewan Komisaris Independen, 1 (satu) orang Dewan Komisaris sebagai *voting member* dan *Group Head Human Capital (ex officio)* sebagai *non voting member*.
4. Komite Remunerasi dan Nominasi diketuai oleh Dewan Komisaris Independen.
5. Dalam hal anggota Komite Remunerasi dan Nominasi ditetapkan lebih dari 3 (tiga) orang, maka anggota Dewan Komisaris Independen paling kurang berjumlah 2 (dua) orang.
6. Apabila diperlukan, Komite Remunerasi dan Nominasi dapat mengangkat anggota yang berasal dari pihak luar yang independen terhadap Bank Mandiri.
7. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi diangkat oleh Direksi berdasarkan keputusan rapat Dewan Komisaris.

Adapun struktur, keanggotaan dan keahlian Komite Remunerasi dan Nominasi adalah sebagai berikut.

Periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017

Susunan keanggotaan Komite Remunerasi dan Nominasi periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017 telah diangkat oleh Dewan Komisaris dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP. DIR/376/2016 tanggal 20 Oktober 2016, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Banking
2.	Wimboh Santoso	Anggota	Komisaris Utama	Banking, Macroeconomics
3.	Imam Apriyanto Putro	Anggota	Wakil Komisaris Utama	Governance
4.	Abdul Aziz*	Anggota	Komisaris Independen	Banking
5.	Askolani	Anggota	Komisaris	Fiscal, Budget and Tax
6.	Aviliani*	Anggota	Komisaris Independen	Makroeconomic, Banking
7.	Goei Siau Hong	Anggota	Komisaris Independen	Finance, Banking
8.	Ardan Adiperdana	Anggota	Komisaris	Accounting, Audit
9.	Sanjay N. Bharwani	Sekretaris merangkap anggota	SEVP <i>Human Capital</i> (Pihak yang menduduki jabatan manajerial di bawah Direksi yang membidangi sumber daya manusia)	Digital Banking, Pengembangan Bisnis, <i>Human Capital</i> , Teknologi Informasi, Operasional

Keterangan:

* Masa jabatan Sdr. Abdul Aziz dan Sdri. Aviliani berakhir pada tanggal 14 Maret 2017.

Periode 26 Mei 2017 – 10 Oktober 2017

Susunan keanggotaan Komite Remunerasi dan Nominasi periode 26 Mei 2017 – 10 Oktober 2017 yang telah diangkat oleh Dewan Komisaris pada tanggal 19 April 2017 dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/376/2017 tanggal 26 Mei 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Banking
2.	Wimboh Santoso*	Anggota	Komisaris Utama	Banking, Macroeconomics
3.	Imam Apriyanto Putro	Anggota	Wakil Komisaris Utama	Governance
4.	Askolani	Anggota	Komisaris	Fiscal, Budget and Tax
5.	Goei Siau Hong	Anggota	Komisaris Independen	Finance, Banking
6.	Ardan Adiperdana	Anggota	Komisaris	Accounting, Audit
7.	Sanjay N. Bharwani	Sekretaris merangkap anggota	SEVP <i>Human Capital</i> (Pihak yang menduduki jabatan manajerial di bawah Direksi yang membidangi sumber daya manusia)	Digital Banking, Pengembangan Bisnis, <i>Human Capital</i> , Teknologi Informasi, Operasional

Keterangan:

*Masa jabatan Sdr. Wimboh Santoso berakhir pada tanggal 19 Juli 2017.

Periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017

Susunan keanggotaan Komite Remunerasi dan Nominasi periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017 yang telah diangkat oleh Dewan Komisaris pada tanggal 19 September 2017 dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/216/2017 tanggal 11 Oktober 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Keterangan	Jabatan	Keahlian
1.	Hartadi Agus Sarwono*	Ketua merangkap anggota	Komisaris Utama/ Komisaris Independen	Banking, Economic
2.	Imam Apriyanto Putro	Anggota	Wakil Komisaris Utama	Governance
3.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	Komisaris Independen	Banking
4.	Askolani	Anggota	Komisaris	Fiscal, Budget and Tax
5.	Goei Siau Hong	Anggota	Komisaris Independen	Finance, Banking
6.	Ardan Adiperdana	Anggota	Komisaris	Accounting, Audit
7.	Makmur Keliat	Anggota	Komisaris Independen	Macroeconomic
8.	R. Widyo Pramono**	Anggota	Komisaris	Hukum
9.	Sanjay N. Bharwani	Sekretaris merangkap anggota	SEVP <i>Human Capital</i> (Pihak yang menduduki jabatan manajerial di bawah Direksi yang membidangi sumber daya manusia)	Digital Banking, Pengembangan Bisnis, <i>Human Capital</i> , Teknologi Informasi, Operasional

Keterangan:

*Efektif menjabat sebagai anggota Komite Remunerasi dan Nominasi terhitung sejak disetujuinya pengangkatan yang bersangkutan oleh OJK atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan serta memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku pada tanggal 15 November 2017.

**Efektif menjabat sebagai anggota Komite Remunerasi dan Nominasi terhitung sejak disetujuinya pengangkatan yang bersangkutan oleh OJK atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan serta memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku pada tanggal 15 Januari 2018.

Profil Komite Remunerasi dan Nominasi

Berikut profil Komite Nominasi dan Remunerasi per 31 Desember 2017.



Hartadi A. Sarwono

Ketua Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Bangun Sarwito Kusmulyono

Ketua Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Imam Apriyanto Putro

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Askolani

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Dewan Komisaris



Goei Siau Hong

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Ardan Adiperdana

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Makmur Keliat

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



R. Widyo Pramono

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Sanjay N. Bharwani

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Usia: 48 Tahun. **Kewarganegaraan:** Warga Negara Indonesia. **Tanggal Pengangkatan:** 28 Mei 2014. **Riwayat Pendidikan:** Sarjana di bidang Teknologi dan Bisnis dari University of Australia - Victoria pada tahun 1993.

Riwayat Pekerjaan:

- *Senior Manager Consulting* di Accenture, Jakarta (1997-2004)
- *Country Head Watson Wyatt*, Mumbai India (2004-2005)
- *Senior Consultant* di Gyann Consultant Jakarta dan Australia (2006-2007)
- *Senior Vice President HR Centres of Expertise and Operation* di Bank Permata (2007-2008)
- *Group Head Human Capital Strategy and Policies* di Bank Mandiri (2008-2012)
- *Direktur Human Capital* PT Rajawali Corpora.
- Bergabung di Bank Mandiri tahun 2008 sebagai *Group Head of Human Capital Strategy and Policies*.
- Sejak 2015 menjabat sebagai *Senior Executive Vice President/SEVP Human Capital* berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP. DIR/009/2015 tanggal 2 Januari 2015.

Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Remunerasi dan Nominasi

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi sekurang-kurangnya memenuhi kualifikasi sebagai berikut:

1. Mempunyai integritas, obyektivitas dan etika yang tinggi.
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.
3. Mampu bersikap independen yaitu mampu melaksanakan tugas secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja Ketua dan Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi adalah sebagai berikut.

Tabel Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Remunerasi dan Nominasi

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
B.S. Kusmulyono	Ketua	1 Januari 2017 – 10 Oktober 2017	Sarjana bidang Teknik Kimia dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1970, gelar <i>Master of Business Administration</i> dari University Southern California, Los Angeles, USA pada tahun 1974 serta gelar Doktor di bidang Manajemen Lingkungan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2007.	Beliau mengawali karir sebagai Staf pelaksana di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) (1970-1972), kemudian sejak tahun 1962 hingga 1985 Beliau berkarier di Chase Manhattan Bank (di New York dan Hong Kong), Fincorinvest, dan Asian Development Bank. Setelah itu beliau menduduki posisi sebagai Direktur Utama di Bank Nusa International (1988-1998), Lemhanas KSA V (1995). Beliau juga berkarir sebagai Anggota Dewan Komisaris di Maybank Nusa (1990-1997) dan Anggota Dewan Komisaris di Bank Niaga (1998-1999). Pada tahun 1999 hingga 2005 beliau menjabat sebagai Direktur Utama di Permodalan Nasional Madani (PNM) dan sebagai Anggota Dewan Komisaris di Syarikat Takaful Indonesia. Sebelum menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri, Beliau menduduki posisi sebagai Komisaris Independen Bank Rakyat Indonesia (BRI) (2005-2010) dan Komisaris Independen Bank Negara Indonesia (BNI) (2010-2015).
	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017		
Hartadi A. Sarwono	Ketua	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	Gelar Sarjana di bidang Teknik Industri dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1979, gelar <i>Master of Arts</i> bidang <i>Macroeconomics</i> pada tahun 1985 dan gelar <i>Doctor of Philosophy</i> di bidang <i>Monetary Theory and Policy</i> tahun 1989, kedua gelar tersebut diperoleh dari University of Oregon, Amerika Serikat.	Beliau mengawali karir di Bank Indonesia sejak tahun 1980 sebagai staf di urusan logistik (1980-1983), kemudian setelah menempuh gelar MA dan Ph.D Beliau menjabat sebagai Peneliti Ekonomi Junior di Desk Penelitian dan Pengembangan (1989-1990), Staf Gubernur Bank Indonesia (1990-1993), Kepala Bagian Ekonomi Umum (1993-1994), Kepala Bagian Moneter (1994-1996), Kepala Bagian Analisis dan Perencanaan Kebijakan (1996-1997), Deputi Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (1997-2000), Direktur Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (2000-2003), Direktur/Kepala Perwakilan Bank Indonesia-Tokyo (Februari 2003 – Juni 2003) dan puncak karirnya di Bank Indonesia sebagai Deputi Gubernur untuk 2 periode yaitu Juni 2003-Juni 2008 dan Juni 2008-Juni 2013 dan Komisaris Utama PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (04 Mei 2016 – 21 Agustus 2017).
Imam Apriyanto Putro	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Ekonomi bidang Manajemen dari Universitas Diponegoro, Semarang, pada tahun 1988 dan gelar Master Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBII, Jakarta, pada tahun 2000.	Beliau mengawali karir sebagai Pjs. Kepala Seksi Analisis Pendanaan dan Sumber Daya di Kementerian BUMN (1993-2010), Komisaris di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) (2007-2011), Asisten Departemen Riset dan Informasi di Kementerian BUMN (2010-2012), Komisaris di PT Petrokimia Gresik (Persero) (2011-2012), Komisaris di PT Bukit Asam (Persero) Tbk (2011-2013), Kepala Biro Perencanaan dan SDM di Kementerian BUMN (2012-2013), Plh. Deputy Bidang Usaha Infrastruktur dan Logistik di Kementerian BUMN (2013), Komisaris di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (2013-2014), Sekretaris Kementerian BUMN (2013-sekarang), Komisaris di PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (2014-2015).
Askolani	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Ekonomi dan Studi Pembangunan dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1990 dan gelar Master di bidang <i>Economics and Banking</i> dari University of Colorado, Denver-USA pada tahun 1999.	Beliau pernah menjabat sebagai Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kementerian Keuangan (2011-2013), Komisaris di PT Indonesia Ferry (ASDP) (2007-2010), Komisaris di PT Pertamina Gas (2012-2013), Komisaris di PT Angkasa Pura I (2013-2014), Governor of Indonesia pada Opex Fund for International Development (OFID) (2015).
Goei Siauww Hong	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana di bidang Agronomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> (MBA) di bidang Bisnis, Keuangan dan Pemasaran dari Indiana University, Bloomington USA pada tahun 1993.	Beliau mengawali karir sebagai Analis Sistem di Astra Graphia (1988-1991), Analis <i>Equity</i> dan Analis <i>Senior Equity</i> di WI Carr Indonesia (1993-1995), Wakil Kepala Riset dan Kepala Riset di CLSA Indonesia (1995-1996), Kepala Riset di SocGen Crosby (1996-1998), Wakil Presiden Riset di Nomura Singapore (1998-1999), Kepala Riset di Nomura Indonesia (1999-2001) dan sebagai Anggota Komite Pemantau Risiko Bank Permata (2006-2010).
Ardan Adiperdana	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Ekonomi dari STAN pada tahun 1987, gelar Master di bidang <i>Business Administration</i> dari Saint Mary's University (SMU), Nova Scotia, Canada pada tahun 1992 dan gelar Doktor di bidang <i>Strategic Management</i> dari Universitas Indonesia pada tahun 2013.	Beliau pernah menjabat sebagai Komisaris di PT Hotel Indonesia Natour (Persero) (2011-2013) dan sebagai Komisaris Utama di PT Jasa Raharja (Persero) (2013-2015).

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
Makmur Keliat	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Muda di bidang Ekonomi Perusahaan dari Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” pada tahun 1984, gelar <i>Bachelor of Art</i> di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1984, gelar Drs. di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1986 dan gelar Ph.D di bidang School of International Studies dari Jawaharlal Nehru University pada tahun 1995.	Beliau mengawali karir sebagai Dosen di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tahun 1999, selanjutnya Beliau menjabat sebagai Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2002-2004), Direktur Eksekutif di Pusat Kajian Asia Timur Departemen Hubungan Internasional FISIP UI CEACoS (Center for East Asia Cooperation Studies) (2005-2007), Manajer Riset dan Publikasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2007-2008), Ketua Program Pascasarjana di Departemen Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2009-2012) dan jabatan terakhir Beliau sebelum menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri adalah sebagai Staf Khusus Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (Mei- Agustus 2015).
R. Widyo Pramono	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Hukum dari Universitas Negeri Solo, Surakarta pada tahun 1984, gelar Magister Manajemendari STIE IPWI, Jakarta pada tahun 2001, Magister Hukum dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta pada tahun 2007 dan gelar Doktor di bidang hukum pidana dari Universitas Padjajaran, Bandung pada tahun 2012. Kemudian pada tahun 2015 Beliau dikukuhkan sebagai Guru Besar Hukum Pidana pada Universitas Diponegoro	Beliau mengawali karir di Kejaksaan Negeri Jakarta Selatan sebagai Staf Tata Usaha (1986-1990), Jaksa/Kasubsi PRA Penuntutan pada Kasi Pidana (1990-1993), Jaksa/Kasubsi Tindak Pidana Ekonomi para Kasi Pidsus (1993-1995). Selanjutnya menjabat sebagai Jaksa/Kasubsi Penuntutan di Kejaksaan Tinggi DKI Jakarta (1995), Kasubid Akademis dan Penjenjangan di Pusdiklat Kejaksaan RI (1995-1996), Jaksa/Dir TPUL di Kasi Eksaminasi I pada Kasubdit Ekseminasi (1996-1998), KTU Pidum di Sekretaris Jam Pidum Kejaksaan Agung RI (1998-1999), Atase Kejaksaan pada KBRI Thailand di Kejaksaan RI KBRI Bangkok, Thailand (1999-2003), Kajari Sukabumi di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat (2003-2005). Selanjutnya Beliau berkarir di Jaksa Agung Muda Pembinaan Kejaksaan Agung RI sebagai Kabag Kahlu Biro Hukum di (2005-2006), Asisten Khusus Jaksa Agung RI (2006-2007) dan sebagai Kepala Biro Umum (2007-2008). Kemudian Beliau berkarir di Jaksa Agung RI sebagai Kepala Kejaksaan Tinggi Papua (2008-2009), Inspektur Pidum Pada Jamwas (2009-2010), Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah (2010-2011), Sekretaris Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Umum (2011-2012), Staf Ahli Jaksa Agung RI Bidang Tindak Pidana Umum (2012-2013), Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus (2013-2015) dan sebagai Jaksa Agung Muda Pengawasan (2015- Agustus 2017).
Sanjay N. Bharwani	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana di bidang Teknologi dan Bisnis dari University of Australia - Victoria	Beliau pernah menjabat sebagai <i>Senior Manager Consulting</i> di Accenture, Jakarta (1997-2004), <i>Country Head Watson Wyatt</i> , Mumbai India (2004-2005), <i>Senior Consultant</i> di <i>Gyann Consultant</i> Jakarta dan Australia (2006-2007), <i>Senior Vice President HR Centres of Expertise and Operation</i> di Bank Permata (2007-2008), <i>Group Head Human Capital Strategy and Policies</i> di Bank Mandiri (2008-2012) dan Direktur <i>Human Capital</i> PT Rajawali Corpora. Beliau bergabung di Bank Mandiri tahun 2008 sebagai <i>Group Head of Human Capital Strategy and Policies</i> dan sejak 2015 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Human Capital</i>

Independensi Komite Remunerasi dan Nominasi

Seluruh anggota Komite Remunerasi dan Nominasi yang berasal dari pihak independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan bank, yang dapat mempengaruhi kemampuannya bertindak independen.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Tabel Independensi Komite Remunerasi dan Nominasi

Aspek Independensi	B.S. Kusmulyono	Hartadi A. Sarwono	Imam Apriyanto Putro	Wimboh Santoso	Abdul Aziz	Askolani	Aviliani	Goei Siauw Hong	Ardan Adiperdana	Makmur Keliat	R. Widyo Pramono	Sanjay N. Bharwani
Tidak memiliki hubungan keuangan dengan Dewan Komisaris dan Direksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepengurusan di perusahaan, anak perusahaan, maupun perusahaan afiliasi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepemilikan saham di perusahaan	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi, dan/atau sesama anggota Komite Remunerasi dan Nominasi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak menjabat sebagai pengurus partai politik, pejabat dan pemerintah	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

Pengembangan Kompetensi Komite Remunerasi dan Nominasi

Pengembangan kompetensi Komite Remunerasi dan Nominasi dapat dilihat pada bagian Profil Perusahaan sub bab Pengembangan Kompetensi Komite Remunerasi dan Nominasi dalam Laporan Tahunan ini.

Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi

Ketentuan rapat Komite Remunerasi dan Nominasi yang diatur dalam Komite Remunerasi dan Nominasi adalah sebagai berikut:

1. Rapat dihadiri oleh semua anggota dan bila perlu hanya dapat dihadiri oleh Anggota dengan hak suara (*voting member*).
2. Rapat hanya dapat dilaksanakan apabila dihadiri oleh paling kurang 51% (lima puluh satu per seratus) dari jumlah anggota termasuk seorang Dewan Komisaris Independen dan *Group Head Human Capital Group*.
3. Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi diselenggarakan sesuai kebutuhan dan penugasan dari Dewan Komisaris, sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.
4. Rapat dipimpin oleh Ketua atau anggota yang ditunjuk oleh anggota yang hadir, apabila Ketua berhalangan hadir.
5. Keputusan Rapat dilakukan berdasarkan musyawarah mufakat. Dalam hal tidak terjadi musyawarah mufakat, pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan suara terbanyak.
6. Perbedaan pendapat (*dissenting opinions*) yang terjadi dalam Rapat wajib dicantumkan secara jelas dalam risalah rapat beserta alasan perbedaan pendapat tersebut.
7. Komite harus membuat laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap penugasan yang diberikan dan atau untuk setiap masalah yang diidentifikasi memerlukan perhatian Dewan Komisaris atau sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.

Agenda Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi

Sepanjang tahun 2017, tanggal pelaksanaan, agenda rapat dan peserta rapat Komite Remunerasi dan Nominasi, sebagai berikut.

Tabel Agenda Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi

No.	Tanggal Rapat	Agenda Rapat	Peserta Rapat
1.	Senin, 30 Januari 2017	1. Pemaparan <i>Market Data Executive Compensation</i> . 2. Pembahasan Usulan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk pada RUPST 2017. 3. Pemaparan POJK No. 45 terkait <i>Material Risk Taking</i> serta pemaparannya.	1. Wimboh Santoso 2. Abdul Aziz 3. Askolani 4. Aviliani 5. Goei Siau Hong 6. B.S. Kusmulyono 7. Ardan Adipermana 8. Sanjay N. Bharwani
2.	Senin, 13 Februari 2017	Pembahasan Usulan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri pada RUPST 2017.	1. Wimboh Santoso 2. Abdul Aziz 3. Imam Apriyanto Putro 4. Askolani 5. Aviliani 6. B.S. Kusmulyono 7. Sanjay N. Bharwani
3.	Rabu, 22 Februari 2017	Tindak Lanjut Rapat tanggal 13 Februari 2017 dan Pembahasan <i>Draft</i> Surat Dewan Komisaris kepada Menteri BUMN.	1. Wimboh Santoso 2. Abdul Aziz 3. Imam Apriyanto Putro 4. Aviliani 5. Goei Siau Hong 6. B.S. Kusmulyono 7. Ardan Adipermana 8. Sanjay N. Bharwani
4.	Senin, 6 Maret 2017	Pembahasan Rekomendasi Usulan Calon Direktur <i>Finance and Strategy</i> PT Bank Mandiri.	1. Wimboh Santoso 2. Abdul Aziz 3. Imam Apriyanto Putro 4. Aviliani 5. Goei Siau Hong 6. B.S. Kusmulyono 7. Ardan Adipermana 8. Sanjay N. Bharwani
5.	Selasa, 14 Maret 2017	Usulan Calon Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam RUPS tahun buku 2016.	1. B.S. Kusmulyono
6.	Rabu, 17 Mei 2017	1. Perkembangan Tindak Lanjut Keputusan RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017 Agenda ke - 4 (<i>Remunerasi dan Long Term Incentive (LTI)</i>). 2. Perkembangan Tindak Lanjut Keputusan RUPS Tahunan Tanggal 14 Maret 2017 Agenda ke - 7 (Pengangkatan Ibu Destry Damayanti dan Bapak Makmur Keliat). 3. Survei Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri dengan Bank lain.	1. Wimboh Santoso 2. Imam Apriyanto Putro 3. Askolani 4. Goei Siau Hong 5. B.S. Kusmulyono 6. Makmur Keliat 7. Sanjay N. Bharwani
7.	Rabu, 24 Mei 2017	Pembahasan tanggapan Dewan Komisaris atas Surat Sdri. Destry Damayanti, LPS No.S-3/DK-DD/2017 tanggal 16 Mei 2017.	1. Wimboh Santoso 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Makmur Keliat 5. Sanjay N. Bharwani
8.	Rabu, 22 Juni 2017	Pembahasan penetapan Remunerasi Tahun 2017 dan Tantiem Kinerja Tahun 2016 Direksi dan Komisaris Bank Mandiri.	1. Wimboh Santoso 2. B.S. Kusmulyono 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. Sanjay N. Bharwani
9.	Rabu, 26 Juli 2017	Rekomendasi Calon Pengurus PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. Sanjay N. Bharwani
10.	Senin, 31 Juli 2017	1. Pembahasan Rekomendasi Calon Pengurus PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. 2. <i>Interview</i> Bakal Calon Pengurus PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. Sanjay N. Bharwani

No.	Tanggal Rapat	Agenda Rapat	Peserta Rapat
11.	Selasa, 15 Agustus 2017	Interview Bakal Calon Pengurus PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	1. Goei Siauw Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. Sanjay N. Bharwani
12.	Senin, 21 Agustus 2017	1. Usulan Calon Komisaris PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam RUPSLB PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. 2. Usulan Calon Direksi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam RUPSLB PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	1. Imam Apriyanto Putro 2. Askolani 3. Goei Siauw Hong 4. B.S. Kusmulyono 5. Ardan Adipermana 6. Makmur Keliat

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi

Selama tahun 2017, Komite Remunerasi dan Nominasi telah melaksanakan 12 (dua belas) kali rapat dengan frekuensi dan tingkat kehadiran anggota Komite Remunerasi dan Nominasi sebagai berikut:

Tabel Tingkat Kehadiran Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi

Nama	Jabatan	Periode	Jumlah Rapat	Kehadiran Rapat	Persentase
B.S. Kusmulyono	Ketua	1 Januari 2017 – 10 Oktober 2017	11	11	100%
	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017			
Hartadi A. Sarwono	Ketua	11 Oktober 2017 -31 Desember 2017	-	-	-
Imam Apriyanto Putro	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	11	6	55%
Wimboh Santoso	Anggota	1 Januari 2017 – 19 Juli 2017	7	7	100%
Abdul Aziz	Anggota	1 Januari 2017 - 14 Maret 2017	4	4	100%
Askolani	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	11	7	64%
Aviliani	Anggota	1 Januari 2017 - 14 Maret 2017	4	4	100%
Goei Siauw Hong	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	11	9	82%
Ardan Adiperdana	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	11	8	73%
Makmur Keliat	Anggota	11 Oktober 2017 -31 Desember 2017	7	7	100%
R. Widyo Pramono	Anggota	11 Oktober 2017 -31 Desember 2017	-	-	-
Sanjay N. Bharwani	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	10	10	100%

Penilaian Kinerja Komite Remunerasi dan Nominasi

Penilaian kinerja Komite Remunerasi dan Nominasi dilihat dari pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) Komite Remunerasi dan Nominasi di tahun 2017. Adapun pencapaian KPI adalah sebagai berikut.

Tabel Penilaian Kinerja Komite Remunerasi dan Nominasi

No.	Key Performance Indicator	Bobot Indikator (%)	Pencapaian Nilai (%)	Bobot Indikator x Pencapaian Nilai (%)
1.	Realisasi Jumlah Pelaksanaan Rapat Komite dan Rencana Kerja	30	100,00	30,00
2.	Penilaian tingkat kehadiran dan partisipasi di Rapat	20	100,00	20,00
3.	Penyampaian Hasil <i>Review</i> kepada Dewan Komisaris	20	95,00	19,00
4.	Pembuatan dan Penyampaian Laporan Komite yang tepat waktu	30	95,00	28,50
TOTAL KPI KOMITE		100		97,50

Remunerasi Komite Remunerasi dan Nominasi

Remunerasi Komite Remunerasi dan Nominasi yang berasal dari pihak Independen Non Komisaris diatur dalam Surat Dewan Komisaris Nomor: KOM/113/2016 dan diatur dalam Surat Penugasan yang bersangkutan sebagai anggota Komite di bawah Dewan Komisaris yang diterbitkan oleh Bank Mandiri.

Tabel Remunerasi Komite Remunerasi dan Nominasi

No.	Uraian	Anggota Komite Non-Komisaris
1.	Gaji/Honorarium	Maksimal 20% dari gaji Direktur Utama
2.	Santunan Purna Jabatan	Tidak diberikan
3.	Tunjangan Hari Raya	Sesuai dengan ketentuan pegawai Bank Mandiri
4.	Bonus/Tantiem	Tidak diberikan
5.	Fasilitas	
	a. Tunjangan Transportasi	Tidak diberikan
	b. Kesehatan	Tidak diberikan
	c. Perjalanan Dinas	Sesuai ketentuan pegawai/setara <i>Group Head</i>

Laporan Singkat Pelaksanaan Kegiatan Komite Remunerasi dan Nominasi Tahun 2017

Pada tahun 2017, sebagaimana tugas dan fungsi Komite Remunerasi dan Nominasi yang tercantum dalam *Charter* Komite Remunerasi dan Nominasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. tentang sistem Nominasi, Komite Remunerasi dan Nominasi telah memberikan rekomendasi/ usulan calon yang memenuhi syarat sebagai anggota Direksi serta Anggota Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS. Usulan tersebut diperoleh melalui serangkaian proses yang dilakukan Komite Remunerasi dan Nominasi meliputi penyusunan kebijakan, kriteria, dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam rangka proses nominasi calon anggota Direksi dan Dewan Komisaris yang sesuai dengan rencana strategis Perseroan. Komite Remunerasi dan Nominasi juga membantu Dewan Komisaris memperoleh dan menganalisa data bakal calon Direksi dari *talent pool* pejabat satu tingkat di bawah Direksi serta mengidentifikasi calon Dewan Komisaris yang memenuhi syarat.

Selain sistem nominasi, Komite Remunerasi dan Nominasi juga telah membantu Dewan Komisaris dalam mengusulkan sistem remunerasi yang sesuai bagi Direksi dan Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. berupa sistem penggajian/honorarium, fasilitas/ tunjangan, tantiem, dan seterusnya untuk tahun 2017.

Sepanjang tahun 2017, Komite Nominasi dan Remunerasi juga telah mengeluarkan beberapa rekomendasi kepada Dewan Komisaris, sebagai berikut:

1. Usulan Calon Direktur *Finance and Strategy* PT Bank Mandiri, (Persero) Tbk.
2. Usulan Calon Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam RUPS Luar Biasa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

3. Usulan Gaji/Honorarium Tahun 2017 Direksi dan Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
4. Usulan Penetapan Remunerasi dan Tantiem Direksi dan Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
5. Usulan penetapan fasilitas dan tunjangan bagi Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. tahun 2017.

Kebijakan Suksesi Direksi

Kebijakan suksesi Direksi Bank Mandiri mengacu kepada Peraturan Menteri BUMN No. PER-03/MBU/02/2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara. Sumber bakal calon Direksi berasal dari:

1. Direksi BUMN;
2. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN;
3. Talenta BUMN yang diusulkan melalui Dewan Komisaris, terdiri atas:
 - a. Pejabat satu tingkat di bawah Direksi atau pejabat yang mempunyai prestasi istimewa;
 - b. Direksi anak perusahaan BUMN/Perusahaan patungan BUMN.
4. Talenta Kementerian BUMN;
5. Sumber lain yang terdiri dari:
 - a. Pejabat BUMN lain; dan
 - b. Sumber lainnya.

Salah satu tugas dari Komite Remunerasi dan Nominasi adalah menyusun suatu sistem nominasi bagi anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan yang akan menjadi bagian dari Kebijakan *Good Corporate Governance* dari Perseroan serta akan menjadi pedoman bagi Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham dalam menetapkan remunerasi dan nominasi anggota Direksi dan Dewan Komisaris.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Kebijakan suksesi Direksi Perseroan yang diatur dalam *Charter* Komite Remunerasi dan Nominasi, adalah sebagai berikut:

Prinsip Dasar

1. Persyaratan Direksi dan Dewan Komisaris
Calon anggota Direksi dan Dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku seperti Undang-undang Perseroan Terbatas, Undang-undang Perbankan dan Undang-undang pasar Modal serta ketentuan lainnya
2. Pencalonan dan Pengajuan calon Direksi dan Dewan Komisaris
Calon anggota Direksi dan Dewan Komisaris diajukan melalui seleksi dengan memperhatikan persyaratan tersebut diatas.

Prosedur Seleksi

1. Komite Remunerasi dan Nominasi mengidentifikasi calon yang memenuhi kriteria.
2. Dewan Komisaris atas dasar saran dari Komite Remunerasi dan Nominasi menyampaikan usulan calon kepada Pemegang Saham Seri A Dwiwarna.
3. Pelaksanaan seleksi dilaksanakan sebelum masa jabatan berakhir atau, diminta Dewan Komisaris, atau bila ada kekosongan jabatan.

Persyaratan dan Kriteria

Persyaratan dan kriteria calon anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris sesuai yang diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan dan ketentuan lain yang berlaku, yaitu sebagai berikut:

1. Yang dapat diusulkan menjadi anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris adalah perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau dinyatakan bersalah yang menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit, atau orang yang pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya, satu dan lain dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah sampai derajat ketiga, baik menurut garis lurus maupun garis ke samping atau hubungan semenda (menantu atau ipar) dengan anggota Direksi atau Dewan Komisaris lain.
3. Tidak termasuk dalam daftar orang tercela di bidang perbankan sesuai dengan yang ditetapkan oleh otoritas pengawas bank.
4. Memiliki integritas yang baik dalam arti:
 - a. Memiliki akhlak dan moral yang baik.
 - b. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - c. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat.
 - d. Dinilai layak dan wajar untuk menjadi anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris.

5. Penilaian integritas dilakukan dengan mengevaluasi calon dalam arti tidak pernah melakukan hal-hal tersebut di bawah ini:
 - a. Rekayasa dan praktek-praktek perbankan yang menyimpang dari ketentuan perbankan.
 - b. Perbuatan yang dikategorikan tidak memenuhi komitmen yang telah disepakati dengan Bank Indonesia atau Pemerintah.
 - c. Perbuatan yang dikategorikan memberikan keuntungan kepada Pemilik, Pengurus, Pegawai, dan atau pihak lainnya yang dapat merugikan atau mengurangi keuntungan bank.
 - d. Perbuatan yang dapat dikategorikan sebagai pelanggaran terhadap ketentuan yang berkaitan dengan prinsip kehati-hatian di bidang perbankan.
 - e. Perbuatan dari Pengurus dan Pejabat Eksekutif yang dapat dikategorikan tidak independen.
6. Memenuhi kriteria kompetensi dalam arti memiliki:
 - a. Pengetahuan di bidang Perbankan yang memadai.
 - b. Pengalaman dan keahlian di bidang Perbankan dan atau Lembaga Keuangan
 - c. Kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam rangka pengembangan Bank yang sehat.
7. Disamping kriteria di atas, sebaiknya memenuhi kriteria tambahan sebagai berikut:
 - a. Memiliki kemampuan kepemimpinan yang didukung oleh pengetahuan di bidang ekonomi, akuntansi dan hukum.
 - b. Untuk Dewan Komisaris ditambah pula dengan kriteria memiliki pengalaman di bidang pengawasan perbankan atau lembaga keuangan lainnya.
 - c. Untuk anggota Direksi ditambah pula dengan kriteria memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun sebagai Senior Manajemen di perbankan atau lembaga keuangan lain.

Bakal calon Direksi dapat diusulkan dari Dewan Komisaris setelah melalui penilaian terhadap yang bersangkutan dan jika memenuhi syarat agar diusulkan kepada Menteri BUMN. Bakal calon yang akan ditetapkan menjadi calon anggota Direksi juga harus memenuhi persyaratan formal dan persyaratan lain yang ditetapkan dalam PER-03/MBU/02/2015 serta Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik dan telah lulus Uji Kelayakan dan Kepatutan yang dilaksanakan oleh Otoritas Jasa Keuangan.

Pada tahun 2017, Bank Mandiri bekerja sama dengan Perusahaan Jasa Penilai PT Daya Dimensi Indonesia untuk melakukan *assessment* terhadap calon Dewan Komisaris dan Direksi. Nama-nama yang memperoleh rekomendasi dari Perusahaan Jasa Penilai akan dilaporkan oleh Komite Remunerasi dan Nominasi kepada Dewan Komisaris sebagai nama-nama calon yang akan diajukan dalam RUPS.

Tata Cara Pengangkatan Dewan Komisaris

Selain yang telah diatur dalam *charter* Komite Remunerasi dan Nominasi, Tata cara pengangkatan Dewan Komisaris Bank Mandiri juga mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik serta Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/02/2015 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara. Adapun tata cara pengangkatan Dewan Komisaris antara lain:

1. Sumber bakal calon Dewan Komisaris/Dewan Komisaris BUMN berasal dari:
 - a. Mantan Direksi BUMN.
 - b. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.
 - c. Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional Pemerintah.
 - d. Sumber lain.
2. Bakal calon yang akan ditetapkan menjadi calon anggota Dewan Komisaris, adalah seseorang yang telah dinyatakan memenuhi Persyaratan Formal, Persyaratan Materiil, dan Persyaratan Lain.
3. Penilaian pemenuhan Persyaratan Materiil, dilakukan dengan cara : i. menilai daftar riwayat hidup dan dokumen pendukung; dan ii. khusus untuk menilai integritas dilakukan dengan pernyataan tertulis dari calon yang bersangkutan; dan/atau iii. wawancara.
4. Terhadap BUMN tertentu yang ditetapkan oleh Menteri, calon Komisaris Utama/Anggota Dewan Komisaris wajib mengikuti uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh Lembaga Profesional yang ditunjuk oleh Menteri untuk melakukan uji kelayakan dan kepatutan terhadap calon Direksi.
5. Khusus untuk Bank BUMN, bakal calon yang akan diajukan dalam RUPS, dinilai oleh Tim yang dibentuk oleh Menteri dengan melibatkan Ketua Komite Dewan Komisaris yang melakukan fungsi Nominasi. Apabila Ketua Komite Dewan Komisaris sebagaimana dimaksud berhalangan, maka dapat digantikan oleh anggota Komite dari unsur Komisaris Independen yang melakukan fungsi Nominasi.

Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko dibentuk oleh Dewan Komisaris Bank Mandiri dalam rangka membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi untuk memperoleh keyakinan yang memadai agar penerapan manajemen risiko Bank tetap memenuhi unsur-unsur kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko, sehingga kegiatan usaha Bank tetap dapat terkendali pada batas/*limit* yang dapat diterima dan menguntungkan Bank.

Dasar Pembentukan Komite Pemantau Risiko

Pembentukan Komite berpedoman dan berlandaskan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku serta *best practices* yang dapat diterapkan di lembaga perbankan di Indonesia antara lain:

1. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
2. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011, tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.
3. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-12/MBU/2012, tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara.
4. Anggaran Dasar PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk serta perubahannya.

Piagam Komite Pemantau Risiko

Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, Komite Pemantau Risiko Bank Mandiri memiliki Pedoman Kerja yang diperbaharui pada tahun 2015 dan memuat hal-hal di antaranya tugas dan tanggung jawab komite, kewenangan komite, rapat komite, organisasi komite dan hal-hal lainnya.

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Pemantau Risiko

Komite bertugas dan bertanggung jawab untuk membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi dengan memberikan pendapat berupa saran dan rekomendasi berkenaan dengan namun tidak terbatas pada:

1. Evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko Bank dan kebijakan manajemen risiko terintegrasi dengan pelaksanaan kebijakan tersebut.
2. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko terintegrasi dan Satuan Kerja Manajemen Risiko terintegrasi.
3. Melakukan *review* pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi yang terdiri dari:
 - a. Laporan profil risiko baik secara individu (*Bank only*) maupun konsolidasi dengan perusahaan anak (profil risiko terintegrasi).
 - b. Laporan tingkat kesehatan bank berbasis risiko baik secara individu (*Bank only*) maupun konsolidasi dengan perusahaan anak (profil risiko terintegrasi).

- c. Laporan lainnya terkait dengan pengelolaan 10 (sepuluh) jenis risiko yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko hukum, risiko kepatuhan, risiko reputasi, risiko strategik, risiko transaksi intra group dan risiko asuransi.
4. Memantau kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian dan sistem informasi manajemen risiko.
5. Melakukan evaluasi kepatuhan Bank terhadap Anggaran Dasar, peraturan Otoritas Pengawas Bank dan Pasar Modal, serta peraturan perundangan lainnya yang terkait dengan manajemen risiko.
6. Menyusun pedoman dan tata tertib kerja komite (*charter*) dan melakukan *review* sesuai kebutuhan paling kurang 2 (dua) tahun sekali.
7. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris dari waktu ke waktu.
 - a. Menentukan rencana kerja tahunan.
 - b. Menentukan jadwal rapat tahunan.
 - c. Membuat laporan berkala mengenai kegiatan komite pemantau risiko serta hal-hal yang dirasakan perlu untuk menjadi perhatian Dewan Komisaris.
 - d. Membuat *Self Assessment* mengenai efektifitas dari kegiatan Komite Pemantau Risiko.
8. Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab diantaranya untuk:
 - a. Menyelenggarakan rapat secara teratur/rutin.
 - b. Mempelajari materi rapat terlebih dahulu.
 - c. Menghadiri rapat.
 - d. Berperan aktif dan memberikan kontribusinya dalam setiap kegiatan komite.
 - e. Membuat risalah rapat.
 - f. Melakukan kunjungan kerja ke lapangan.

Wewenang Komite Pemantau Risiko

Komite memiliki kewenangan dalam lingkup tanggung jawab Komite untuk:

1. Mencari dan memperoleh berbagai informasi termasuk dokumen yang diperlukan dari;
 - a. Pihak Bank (termasuk pekerja Bank).
 - b. Pihak berkepentingan lainnya.
2. Mendapatkan masukan dan atau saran dari pihak luar Bank yang berkaitan dengan tugasnya.

Pelaporan Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko harus membuat laporan berkala kepada Dewan Komisaris mengenai kegiatan Komite Pemantau Risiko sekurang-kurangnya sekali dalam 6 (enam) bulan. Komite Pemantau Risiko harus membuat laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap penugasan yang diberikan dan atau untuk setiap masalah-masalah yang diidentifikasi memerlukan perhatian Dewan Komisaris.

Struktur, Keanggotaan dan Keahlian Komite Pemantau Risiko

Mengacu pada Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor KEP. KOM/006/2014 tanggal 25 Agustus 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko di bawah Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero), Tbk, maka:

1. Kedudukan Komite
Komite berada di bawah koordinasi Dewan Komisaris dan secara struktural bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris
2. Komposisi Keanggotaan
 - a. Seorang Komisaris Independen.
 - b. Seorang pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan.
 - c. Seorang pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko.
 - d. Komite diketuai oleh seorang Komisaris Independen
 - e. Anggota Komite yang merupakan Komisaris Independen diangkat sebagai Ketua Komite. Dalam hal Komisaris Independen yang menjadi anggota Komite lebih dari 1 (satu) orang maka salah satunya diangkat sebagai Ketua Komite Pemantau Risiko.
 - f. Komisaris Independen dan pihak Independen yang menjadi anggota Komite sekurang-kurangnya 51% dari jumlah anggota Komite
 - g. Ketua Komite hanya dapat merangkap jabatan sebagai ketua Komite paling banyak pada 1 (satu) Komite lainnya
 - h. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari Komite dapat dibantu oleh staf dan atau Sekretaris Komite yang ditunjuk berdasarkan keputusan rapat Komite.

Masa tugas anggota Komite yang berasal dari anggota Dewan Komisaris tidak boleh lebih lama daripada masa jabatan Komisaris dan dapat diangkat kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya.

Susunan anggota Komite Pemantau Risiko pada tahun 2017 dapat disampaikan sebagai berikut:

Periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017

Susunan keanggotaan Komite Pemantau Risiko periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017 telah diangkat oleh Dewan Komisaris dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/375/2016 tanggal 20 Oktober 2016, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Abdul Aziz*	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Banking
2.	Wimboh Santoso	Anggota	Komisaris Utama	Banking, Macroeconomics
3.	Goei Siau Hong	Anggota	Komisaris Independen	Finance, Banking
4.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	Komisaris	Banking
5.	Ridwan D. Ayub	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Manajemen Keuangan
6.	Lista Irna	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Banking

Keterangan:

*Masa jabatan Sdr. Abdul Aziz berakhir pada tanggal 14 Maret 2017.

Periode 26 Mei 2017 – 10 Oktober 2017

Susunan keanggotaan Komite Pemantau Risiko periode 26 Mei 2017 – 10 Oktober 2017 yang telah diangkat oleh Dewan Komisaris pada tanggal 19 April 2017 dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/126/2017 tanggal 26 Mei 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Goei Siau Hong	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Finance, Banking
2.	Wimboh Santoso*	Anggota	Komisaris Utama	Banking, Macroeconomics
3.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	Komisaris Independen	Banking
4.	Ridwan D. Ayub	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Finance, Management
5.	Lista Irna	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Banking

Keterangan:

*Masa jabatan Sdr. Wimboh Santoso berakhir pada tanggal 19 Juli 2017.

Periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017

Susunan keanggotaan Komite Pemantau Risiko periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017 yang telah diangkat oleh Dewan Komisaris pada tanggal 19 September 2017 dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/215/2017 tanggal 11 Oktober 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Goei Siau Hong	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Finance, Banking
2.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	Komisaris Independen	Banking
3.	Ardan Adiperdana	Anggota	Komisaris	Accounting, Audit
4.	R. Widyo Pramono*	Anggota	Komisaris	Hukum
5.	Ridwan D. Ayub	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Finance, Management
6.	Lista Irna	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Banking

Keterangan:

*Efektif menjabat sebagai anggota Komite Pemantau Risiko terhitung sejak disetujuinya pengangkatan yang bersangkutan oleh OJK, Penilaian Kemampuan dan Kepatutan serta memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku pada tanggal 15 Januari 2018.

Profil Komite Pemantau Risiko

Profil anggota Komite Pemantau Risiko per 31 Desember 2017 adalah sebagai berikut.



Goei Siau Hong

Ketua Komite Pemantau Risiko

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



B.S. Kusmulyono

Anggota Komite Pemantau Risiko

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Ardan Adiperdana

Anggota Komite Pemantau Risiko

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



R. Widyo Pramono

Anggota Komite Pemantau Risiko

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Ridwan D. Ayub

Anggota Komite Pemantau Risiko

Usia: 55 Tahun. **Domisili:** Jakarta. **Tanggal Pengangkatan:** 1 Mei 2014.

Riwayat Pendidikan:

- Sarjana di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dari Universitas Katolik Parahyangan pada tahun 1985.
- Magister Spesialisasi *Management* Keuangan dari Universitas Mercu Buana pada tahun 2008.

Riwayat Pekerjaan:

- Wakil Kepala Divisi Operational Risk PT Bank Internasional Indonesia Tbk (2002-2005)
- Anggota Komite Pemantau Risiko PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (2006-2014)
- Anggota Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (2014-2016).



Lista Irna

Anggota Komite Pemantau Risiko

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Komite Audit

Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Pemantau Risiko

Persyaratan anggota Komite Pemantau Risiko adalah sebagai berikut:

1. Anggota Komite wajib memiliki integritas yang tinggi, akhlak dan moral yang baik, serta kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta mampu berkomunikasi dengan baik.
2. Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan dan laporan-laporan terkait pemantauan pelaksanaan kebijakan manajemen risiko perbankan.
3. Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundang-undangan Pasar Modal dan peraturan yang terkait dengan usaha perbankan.

Per 31 Desember 2017, kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja Ketua dan Anggota Komite Pemantau Risiko adalah sebagai berikut.

Tabel Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Pemantau Risiko

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
Goei Siau Hong	Anggota	1 Januari 2017 – 25 Mei 2017	Sarjana di bidang Agronomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> (MBA) di bidang Bisnis, Keuangan dan Pemasaran dari Indiana University, Bloomington USA pada tahun 1993.	Beliau mengawali karir sebagai Analis Sistem di Astra Graphia (1988-1991), Analis <i>Equity</i> dan Analis <i>Senior Equity</i> di WI Carr Indonesia (1993-1995), Wakil Kepala Riset dan Kepala Riset di CLSA Indonesia (1995-1996), Kepala Riset di SocGen Crosby (1996-1998), Wakil Presiden Riset di Nomura Singapore (1998-1999), Kepala Riset di Nomura Indonesia (1999-2001) dan sebagai Anggota Komite Pemantau Risiko Bank Permata (2006-2010).
	Ketua merangkap anggota	26 Mei 2017 – 31 Desember 2017		
B.S. Kusmulyono	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana bidang Teknik Kimia dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1970, gelar <i>Master of Business Administration</i> dari University Southern California, Los Angeles, USA pada tahun 1974 serta gelar Doktor di bidang Manajemen Lingkungan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2007.	Beliau mengawali karir sebagai Staf pelaksana di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) (1970-1972), kemudian sejak tahun 1962 hingga 1985 Beliau berkarier di Chase Manhattan Bank (di New York dan Hong Kong), Fincorinvest, dan Asian Development Bank. Setelah itu beliau menduduki posisi sebagai Direktur Utama di Bank Nusa International (1988-1998), Lemhanas KSA V (1995). Beliau juga berkarir sebagai Anggota Dewan Komisaris di Maybank Nusa (1990-1997) dan Anggota Dewan Komisaris di Bank Niaga (1998-1999). Pada tahun 1999 hingga 2005 beliau menjabat sebagai Direktur Utama di Permodalan Nasional Madani (PNM) dan sebagai Anggota Dewan Komisaris di Syarikat Takaful Indonesia. Sebelum menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri, Beliau menduduki posisi sebagai Komisaris Independen Bank Rakyat Indonesia (BRI) (2005-2010) dan Komisaris Independen Bank Negara Indonesia (BNI) (2010-2015).
Ardan Adiperdana	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Ekonomi dari STAN pada tahun 1987, gelar Master di bidang <i>Business Administration</i> dari Saint Mary's University (SMU), Nova Scotia, Canada pada tahun 1992 dan gelar Doktor di bidang <i>Strategic Management</i> dari Universitas Indonesia pada tahun 2013.	Beliau pernah menjabat sebagai Komisaris di PT Hotel Indonesia Natour (Persero) (2011-2013) dan sebagai Komisaris Utama di PT Jasa Raharja (Persero) (2013-2015).

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
R. Widyono Pramono	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Hukum dari Universitas Negeri Solo, Surakarta pada tahun 1984, gelar Magister Manajemen dari STIE IPWI, Jakarta pada tahun 2001, Magister Hukum dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta pada tahun 2007 dan gelar Doktor di bidang hukum pidana dari Universitas Padjajaran, Bandung pada tahun 2012. Kemudian pada tahun 2015 Beliau dikukuhkan sebagai Guru Besar Hukum Pidana pada Universitas Diponegoro	Beliau mengawali karir di Kejaksaan Negeri Jakarta Selatan sebagai Staf Tata Usaha (1986-1990), Jaksa/Kasubsi PRA Penuntutan pada Kasi Pidana (1990-1993), Jaksa/Kasubsi Tindak Pidana Ekonomi para Kasi Pidsus (1993-1995). Selanjutnya menjabat sebagai Jaksa/Kasubsi Penuntutan di Kejaksaan Tinggi DKI Jakarta (1995), Kasubid Akademis dan Penjenjangan di Pusdiklat Kejaksaan RI (1995-1996), Jaksa/Dir TPUL di Kasi Eksaminasi I pada Kasubdit Ekseminasi (1996-1998), KTU Pidum di Sekretaris Jam Pidum Kejaksaan Agung RI (1998-1999), Atase Kejaksaan pada KBRI Thailand di Kejaksaan RI KBRI Bangkok, Thailand (1999-2003), Kajari Sukabumi di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat (2003-2005). Selanjutnya Beliau berkarir di Jaksa Agung Muda Pembinaan Kejaksaan Agung RI sebagai Kabag Kahlum Biro Hukum di (2005-2006), Asisten Khusus Jaksa Agung RI (2006-2007) dan sebagai Kepala Biro Umum (2007-2008). Kemudian Beliau berkarir di Jaksa Agung RI sebagai Kepala Kejaksaan Tinggi Papua (2008-2009), Inspektur Pidum Pada Jamwas (2009-2010), Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah (2010-2011), Sekretaris Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Umum (2011-2012), Staf Ahli Jaksa Agung RI Bidang Tindak Pidana Umum (2012-2013), Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus (2013-2015) dan sebagai Jaksa Agung Muda Pengawasan (2015- Agustus 2017).
Ridwan D. Ayub	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana di bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dari Universitas Katolik Parahyangan pada tahun 1985 dan Magister Spesialisasi management Keuangan dari Universitas Mercu Buana pada tahun 2008	Beliau pernah menjabat sebagai Wakil Kepala Divisi Operational Risk PT Bank Internasional Indonesia Tbk (2002-2005), Anggota Komite Pemantau Risiko PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (2006-2014), serta Anggota Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (2014-2016).
Lista Irna	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana di bidang Teknik Pertambangan dari Universitas Sriwijaya pada tahun 1990 dan memperoleh gelar <i>Master of Business Administration</i> di Swiss German University – Serpong Indonesia pada tahun 2005	<i>National Head of Telemarketing, Shared Distribution</i> Standard Charter Bank (2006-2007), <i>Credit Planning, MIS Reporting and QA Head, Credit – Consumer Banking (AVP)</i> Standard Chartered Bank (Februari 2007 – Agustus 2007), <i>Head of Consumer Risk Credit Operation (VP)</i> Standard Chartered Bank (2007-2010), <i>Enterprise Risk and Policy Integrated Risk</i> Bank Danamon Indonesia (2010-2014), <i>Chief Credit Officer (CCO) Consumer and Mass Market Bank</i> Danamon Indonesia (2014-2016).

Independensi Komite Pemantau Risiko

Seluruh Anggota Komite Pemantau Risiko yang berasal dari pihak independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuannya bertindak independen.

Tabel Independensi Komite Pemantau Risiko

Aspek Independensi	Abdul Aziz	Goei Siauw Hong	Wimboh Santoso	B.S. Kusmulyono	Ardan Adiperdana	R. Widyo Pramono	Ridwan D. Ayub	Lista Irna
Tidak memiliki hubungan keuangan dengan Dewan Komisaris dan Direksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepengurusan di perusahaan, anak perusahaan, maupun perusahaan afiliasi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepemilikan saham di perusahaan	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi, dan/atau sesama anggota Komite Pemantau Risiko	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak menjabat sebagai pengurus partai politik, pejabat dan pemerintah	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

Pengembangan Kompetensi Komite Pemantau Risiko

Pengembangan kompetensi Komite Pemantau Risiko dapat dilihat pada bagian Profil Perusahaan sub bab Pengembangan Kompetensi Komite Pemantau Risiko dalam Laporan Tahunan ini.

Rapat Komite Pemantau Risiko

Rapat Komite Pemantau Risiko diselenggarakan sekurang-kurangnya dalam 1 (satu) bulan. Rapat Komite Pemantau Risiko dianggap sah apabila dihadiri paling kurang 51% (lima puluh satu persen) dari jumlah anggota termasuk seorang Komisaris dan Pihak Independen.

Agenda Rapat Komite Pemantau Risiko

Sepanjang tahun 2017, tanggal pelaksanaan, Agenda rapat dan Peserta rapat Komite Pemantau Risiko, sebagai berikut.

Tabel Agenda Rapat Komite Pemantau Risiko

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
1.	Rabu, 1 Februari 2017	1. Usulan Perubahan Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. 2. Pemberian Fasilitas Kredit Baru kepada Pihak Terkait.	1. Wimboh Santoso 2. Abdul Aziz 3. Aviliani 4. Goei Siauw Hong 5. B.S. Kusmulyono 6. Ardan Adipermana 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
2.	Rabu, 22 Februari 2017	Usulan Perpanjangan Masa Laku Fasilitas Kredit dan Tambahan Fasilitas Kredit.	1. Wimboh Santoso 2. Abdul Aziz 3. Aviliani 4. Goei Siauw Hong 5. B.S. Kusmulyono 6. Ardan Adipermana 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
3.	Rabu, 8 Maret 2017	Usulan Penambahan Plafond Fasilitas KMK Kepada Pihak Terkait atas nama PT. Mandiri Tunas Finance.	1. Wimboh Santoso 2. Abdul Aziz 3. Aviliani 4. Goei Siauw Hong 5. B.S. Kusmulyono 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
4.	Rabu, 22 Maret 2017	1. <i>Update</i> Kinerja DPLK dan Usulan Penunjukan KAP Tahun 2016. 2. Usulan Pemberian Fasilitas Kredit.	1. Wimboh Santoso 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Destri Damayanti 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna
5.	Rabu, 5 April 2017	1. Usulan Perpanjangan Masa Laku dan Penambahan <i>Limit</i> Kerjasama Pembiayaan Bersama dengan PT Mandiri Utama Finance. 2. <i>Update</i> RBBR semester II tahun 2016. 3. Usulan Penambahan Modal MUF dan MCI.	1. Wimboh Santoso 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna
6.	Senin, 10 April 2017	1. Perubahan Anggaran Dasar PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	1. Wimboh Santoso 2. Imam Apriyanto Putro 3. Askolani 4. Goei Siau Hong 5. B.S. Kusmulyono 6. Makmur Keliat 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
7.	Rabu, 26 April 2017	1. <i>Update</i> Penanganan Terkait dengan Telepon Verifikasi di <i>Consumer</i>. 2. Usulan Penajaman Struktur Organisasi Bank Mandiri.	1. Wimboh Santoso 2. Askolani 3. Goei Siau Hong 4. B.S. Kusmulyono 5. Makmur Keliat 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna
8.	Rabu, 3 Mei 2017	Usulan Pemberian Manfaat Dana Pensiun Bank Mandiri 1 sampai dengan 4 Tahun 2017.	1. Wimboh Santoso 2. Askolani 3. Goei Siau Hong 4. B.S. Kusmulyono 5. Ardan Adipermana 6. Makmur Keliat 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
9.	Rabu, 10 Mei 2017	1. Usulan Pemberian Fasilitas Kredit. 2. Peran dan Fungsi <i>Credit Portfolio Risk Group</i>.	1. Wimboh Santoso 2. Askolani 3. Goei Siau Hong 4. B.S. Kusmulyono 5. Ardan Adipermana 6. Makmur Keliat 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
10.	Rabu, 17 Mei 2017	<i>Update</i> Kinerja dan Perkembangan Bisnis PT. Bank Syariah Mandiri (Mengundang jajaran Dewan Komisaris dan Direktur Bank Syariah Mandiri).	1. Wimboh Santoso 2. Imam Apriyanto Putro 3. Askolani 4. Goei Siau Hong 5. B.S. Kusmulyono 6. Makmur Keliat 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
11.	Rabu, 24 Mei 2017	Posisi Likuiditas Trw I 2017 dan Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives).	1. Wimboh Santoso 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna
12.	Rabu, 31 Mei 2017	<i>Update</i> Kinerja dan Perkembangan Bisnis PT. Mandiri Tunas Finance (Mengundang jajaran Dewan Komisaris dan Direksi Mandiri Tunas Finance).	1. Goei Siau Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Makmur Keliat 4. Ridwan Ayub 5. Lista Irna

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
13.	Rabu, 7 Juni 2017	Update Perkembangan Bisnis dan Organisasi Segmen <i>Commercial</i> .	1. Goei Siauw Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Ridwan Ayub 4. Lista Irna
14.	Rabu, 14 Juni 2017	Usulan Tambahan Fasilitas KMK Kepada Pihak Terkait PT. Mandiri Utama Finance.	1. Goei Siauw Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Ridwan Ayub 4. Lista Irna
15.	Rabu, 12 Juli 2017	Update Perkembangan Bisnis dan Organisasi Segmen <i>Retail Banking</i> .	1. Goei Siauw Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. Ridwan Ayub 6. Lista Irna
16.	Rabu, 19 Juli 2017	Usulan atas Rencana Penambahan Modal PT. Bank Syariah Mandiri (BSM).	1. Imam Apriyanto Putro 2. Goei Siauw Hong 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. Ridwan Ayub 6. Lista Irna
17.	Rabu, 26 Juli 2017	1. Update Struktur Organisasi dan Perbaikan IT (<i>Security, Availability dan reliability</i>). 2. Usulan Pemberian Kembali Fasilitas Kredit atas nama Mandiri Sekuritas dan Perpanjangan <i>Credit Line</i> atas nama Bank Mandiri (Europe) Limited. `	1. Askolani 2. Goei Siauw Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna
18.	Rabu, 2 Agustus 2017	1. Permohonan Persetujuan Penambahan Modal Bank Mantap. 2. Permohonan Persetujuan Fasilitas Kredit Mulia Sasmita Bakti.	1. Goei Siauw Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Makmur Keliat 4. Ridwan Ayub 5. Lista Irna
19.	Rabu, 9 Agustus 2017	Pembahasan <i>Project Vulcan</i> .	1. Goei Siauw Hong 2. Ardan Adipermana 3. Makmur Keliat 4. Ridwan Ayub 5. Lista Irna
20.	Rabu, 16 Agustus 2017	1. Hasil Penilaian RBBR Konsolidasi Semester I Tahun 2017. 2. Usulan atas Pemberian Fasilitas Kredit Investasi.	1. Goei Siauw Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Makmur Keliat 4. Ridwan Ayub 5. Lista Irna
21.	Rabu, 30 Agustus 2017	1. Update Program Pemerintah dan Pelaksanaannya di Bank Mandiri. 2. Update Hasil Rapat Direksi atas Perbuatan Direksi yang harus Mendapat persetujuan Dewan Komisaris dan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna. 3. Usulan atas Pendirian Anak Perusahaan di Malaysia.	1. Hartadi A Sarwono 2. Goei Siauw Hong 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. R. Widyo Pramon 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna
22.	Rabu, 6 September 2017	1. <i>Outstanding Legal Cases</i> . 2. Usulan Pemberian Fasilitas Kredit.	1. Hartadi A Sarwono 2. Askolani 3. Goei Siauw Hong 4. B.S. Kusmulyono 5. Ardan Adipermana 6. Makmur Keliat 7. R. Widyo Pramon 8. Budi Sulistio 9. Ridwan Ayub 10. Lista Irna
23.	Rabu, 20 September 2017	Update <i>Digital Banking and IT Planning</i> .	1. Hartadi A Sarwono 2. Goei Siauw Hong 3. Makmur Keliat 4. R. Widyo Pramon 5. Budi Sulistio 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
24.	Rabu, 27 September 2017	Usulan Perpanjangan Fasilitas <i>Credit Line</i> .	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. R. Widyo Pramono 6. Budi Sulistio 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
25.	Rabu, 11 Oktober 2017	<i>Update</i> pembiayaan untuk Proyek Pemerintah ke BUMN.	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. R. Widyo Pramono 7. Budi Sulistio 8. Ridwan Ayub 9. Lista Irna
26.	Rabu, 25 Oktober 2017	Usulan Perpanjangan Masa Laku dan Penambahan Fasilitas Kredit.	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. R. Widyo Pramono 7. Budi Sulistio 8. Ridwan Ayub 9. Lista Irna
27.	Rabu, 1 November 2017	1. Usulan Pemberian Fasilitas Kredit. 2. Usulan Pemberian <i>Issuer Limit</i> Baru.	1. Goei Siau Hong 2. B.S. Kusmulyono 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. Budi Sulistio 6. Ridwan Ayub 7. Lista Irna
28.	Rabu, 8 November 2017	1. <i>Update Progress IT Improvement Plan</i> . 2. <i>Update CISO</i> . 3. Paparan Kinerja Perusahaan Anak yang dikelola Oleh <i>Subsidiaries Strategy & Management Group</i>	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Budi Sulistio 5. Ridwan Ayub 6. Lista Irna
29.	Rabu, 15 November 2017	1. <i>Update Perbaikan Commercial & SME Banking</i> 2. Usulan Perpanjangan dan Tambahan Fasilitas Kredit Modal Kerja.	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. R. Widyo Pramono 7. Budi Sulistio 8. Ridwan Ayub 9. Lista Irna
30.	Rabu, 22 November 2017	<i>Update Rencana Aksi (Recovery Plan)</i> bagi Bank Sistemik	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. R. Widyo Pramono 7. Budi Sulistio 8. Ridwan Ayub 9. Lista Irna

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
31.	Rabu, 29 November 2017	<i>Update Top 20 High Risk Account Commercial Banking</i>	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. R. Widyo Pramono 7. Budi Sulistio 8. Ridwan Ayub 9. Lista Irna
32.	Rabu, 06 Desember 2017	1. Usulan Tambahan Limit, perubahan Syarat dan Perpanjangan Fasilitas. 2. Usulan Perubahan <i>Availability Period</i> Fasilitas.	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. B.S. Kusmulyono 4. Ardan Adipermana 5. Makmur Keliat 6. R. Widyo Pramono 7. Budi Sulistio 8. Ridwan Ayub 9. Lista Irna
33.	Rabu, 13 Desember 2017	1. Usulan Persetujuan <i>Recovery Plan</i> . 2. Usulan Penyelesaian Properti Terbengkalai Melalui penjualan secara lelang dan atau optimalisasi melalui kerjasama dengan Badan Usaha/Pihak Lain.	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. R. Widyo Pramono 6. Budi Sulistio 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna
34.	Rabu, 20 Desember 2017	1. Usulan Persetujuan Fasilitas.	1. Hartadi A Sarwon 2. Goei Siau Hong 3. Ardan Adipermana 4. Makmur Keliat 5. R. Widyo Pramono 6. Budi Sulistio 7. Ridwan Ayub 8. Lista Irna

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran Rapat Komite Pemantau Risiko

Selama tahun 2017, Komite Pemantau Risiko melaksanakan 34 (tiga puluh empat) kali rapat. Adapun frekuensi dan tingkat kehadiran rapat Komite Pemantau Risiko adalah sebagai berikut:

Tabel Tingkat Kehadiran Rapat Komite Pemantau Risiko

Nama	Jabatan	Periode	Jumlah Rapat	Total Kehadiran	Persentase
Abdul Aziz	Ketua merangkap anggota	1 Januari 2017 – 14 Maret 2017	3	3	100%
Goei Siau Hong	Anggota	1 Januari 2017 – 25 Mei 2017	34	34	100%
	Ketua merangkap anggota	26 Mei 2017 – 31 Desember 2017			
Wimboh Santoso	Anggota	1 Januari 2017 – 19 Juli 2017	16	11	69%
B.S. Kusmulyono	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	34	28	82%
Ardan Adiperdana	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	12	10	83%
R. Widyo Pramono	Anggota	11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017	12	10	83%
Ridwan D. Ayub	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	34	34	100%
Lista Irna	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	34	34	100%

Penilaian Kinerja Komite Pemantau Risiko

Penilaian kinerja Komite Pemantau Risiko dilihat dari pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) Komite Audit di tahun 2017. Adapun pencapaian KPI adalah sebagai berikut.

Tabel Penilaian Kinerja Komite Pemantauan Risiko

No.	Key Performance Indicator	Bobot Indikator (%)	Pencapaian Nilai (%)	Bobot Indikator x Pencapaian Nilai (%)
1.	Realisasi Jumlah Pelaksanaan Rapat Komite dan Rencana Kerja	30	100,00	30,00
2.	Penilaian tingkat kehadiran dan partisipasi di Rapat	20	100,00	20,00
3.	Penyampaian Hasil <i>Review</i> kepada Dewan Komisaris	20	95,00	19,00
4.	Pembuatan dan Penyampaian Laporan Komite yang tepat waktu	30	95,00	28,50
TOTAL KPI KOMITE		100		97,50

Remunerasi Komite Pemantau Risiko

Remunerasi Komite Pemantau Risiko yang berasal dari pihak Independen Non Komisaris diatur dalam Surat Dewan Komisaris Nomor: KOM/113/2016 dan diatur dalam Surat Penugasan yang bersangkutan sebagai anggota Komite di bawah Dewan Komisaris yang diterbitkan oleh Bank Mandiri

Tabel Remunerasi Komite Pemantau Risiko

No.	Uraian	Anggota Komite Non-Komisaris
1.	Gaji/Honorarium	Maksimal 20% dari gaji Direktur Utama
2.	Santunan Purna Jabatan	Tidak diberikan
3.	Tunjangan Hari Raya	Sesuai dengan ketentuan pegawai Bank Mandiri
4.	Bonus/Tantiem	Tidak diberikan
5.	Fasilitas	
	a. Tunjangan Transportasi	Tidak diberikan
	b. Kesehatan	Tidak diberikan
	c. Perjalanan Dinas	Sesuai ketentuan pegawai/setara <i>Group Head</i>

Laporan Singkat Pelaksanaan Kegiatan Komite Pemantau Risiko Tahun 2017

Sepanjang tahun 2017, Komite Pemantau Risiko telah memberikan beberapa rekomendasi atau masukan kepada Dewan Komisaris antara lain sebagai berikut:

1. Usulan persetujuan atas permohonan fasilitas kredit dan penyediaan dana kepada Pihak Terkait, baik yang sifatnya perpanjangan, tambahan, perubahan ataupun pemberian baru.
2. Usulan persetujuan atas *Recovery Plan* Bank Mandiri.
3. *Review* atas pencapaian kinerja keuangan Bank Mandiri setiap triwulannya.
4. *Review* atas strategi dan pelaksanaan pengelolaan kredit bermasalah (*Non Performing Loan/NPL*) di Bank Mandiri.
5. *Review* pelaksanaan manajemen risiko di Bank Mandiri.

Komite Tata Kelola Terintegrasi

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan guna mengatur pelaksanaan tata kelola terintegrasi bagi Lembaga

Jasa Keuangan yang memiliki hubungan kepemilikan dan/atau pengendalian. Oleh karena itu setiap Lembaga Jasa Keuangan yang tergabung dalam konglomerasi keuangan wajib menerapkan tata kelola secara terintegrasi. Dalam pelaksanaan tata kelola terintegrasi Bank Mandiri telah membentuk Komite Tata Kelola Terintegrasi sebagai pengawasan untuk memberikan rekomendasi atau nasihat dalam pelaksanaan kebijakan termaksud.

Komite Tata Kelola Terintegrasi dibentuk oleh Dewan Komisaris dengan tujuan untuk membantu dan memfasilitasi Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi mengawasi penerapan Tata Kelola pada masing-masing Lembaga Jasa Keuangan (LJK) dalam Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri agar sesuai dengan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi; mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi Bank Mandiri, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi Bank Mandiri atas pelaksanaan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi; dan mengevaluasi Pedoman Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan dalam rangka penyempurnaan.

Dasar Pembentukan Komite Tata Kelola Terintegrasi

Pembentukan Komite Tata Kelola Terintegrasi dengan berpedoman dan berlandaskan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku serta *best practices* yang dapat diterapkan di lembaga perbankan di Indonesia antara lain:

1. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
2. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan.
3. Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum; dan Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang Perubahan atas Peraturan bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.
4. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011, tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.
5. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-12/MBU/2012, tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara.
6. Anggaran Dasar PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk serta perubahannya.

Piagam Komite Tata Kelola Terintegrasi

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Komite Tata Kelola Terintegrasi Bank Mandiri memiliki pedoman kerja yang telah disahkan tahun 2016 berdasarkan Keputusan No. KEP.KOM/004/2016 tanggal 19 Oktober 2016. Pedoman kerja tersebut mengatur hal-hal di antaranya terkait tugas, wewenang dan tanggung Jawab Komite serta penyelenggaraan Rapat Komite.

Tugas Dan Tanggung Jawab Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Tata Kelola Terintegrasi mempunyai tugas dan bertanggung jawab untuk:

1. Mengevaluasi pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi melalui penilaian:
 - a. Kecukupan Pengendalian Internal Terintegrasi
 - Melakukan evaluasi bahwa Bank Mandiri dan Perusahaan Anak telah memiliki sistem pengendalian internal (*internal control system*) terintegrasi yang baku sesuai dengan praktek terbaik (*best practice*) yang berlaku melalui kajian atas Pedoman Tata Kelola Terintegrasi yang diberlakukan di Bank Mandiri.
 - Melakukan pemantauan dan evaluasi mengenai

efektivitas penerapan pengendalian internal terintegrasi melalui kajian atas Laporan Berkala dan Laporan Hasil Pemeriksaan yang dikeluarkan Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi.

- Melakukan pertemuan berkala dengan Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi untuk membahas hal-hal terkait dengan sistem pengendalian internal terintegrasi dan pelaksanaannya.
- Melakukan pemantauan dan mengevaluasi pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi Bank Mandiri dan Perusahaan Anak atas hasil temuan Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi, Kantor Akuntan Publik, dan hasil pengawasan Otoritas Jasa Keuangan mengenai kelemahan pada sistem dan pelaksanaan pengendalian internal terintegrasi.
- Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauan dan memberi masukan atas hal-hal terkait pengendalian internal terintegrasi yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris Bank Mandiri dan Perusahaan Anak.
- a. Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Secara Terintegrasi
 - Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kepatuhan Bank Mandiri dan Perusahaan Anak terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang Pasar Modal serta peraturan Otoritas Jasa Keuangan, Bank Indonesia dan peraturan lainnya yang terkait dengan usaha perbankan, asuransi, sekuritas dan pembiayaan melalui koordinasi dengan Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi.
 - Mempelajari laporan berkala dan laporan hasil pemeriksaan yang terkait dengan kepatuhan terhadap peraturan intern dan ekstern yang dikeluarkan oleh Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi dan auditor ekstern.
 - Melakukan pertemuan berkala dengan Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi untuk membahas hal-hal yang terkait dengan kepatuhan Bank Mandiri dan Perusahaan Anak terhadap peraturan intern dan ekstern.
 - Melakukan pemantauan dan mengevaluasi pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi Bank Mandiri dan Perusahaan Anak atas hasil temuan Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi, Kantor Akuntan Publik, dan hasil pengawasan Otoritas Jasa Keuangan mengenai kelemahan pada sistem dan pelaksanaan fungsi kepatuhan terintegrasi.
 - Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauan dan memberi masukan atas hal-hal terkait dengan kepatuhan Bank Mandiri dan Perusahaan Anak terhadap peraturan intern dan ekstern yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris Bank Mandiri dan Perusahaan Anak.

- Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris Bank Mandiri untuk menyempurnakan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi.

Wewenang Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Tata Kelola Terintegrasi mempunyai wewenang untuk melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- Memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris Bank Mandiri mengenai pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi melalui penilaian kecukupan pengendalian internal dan pelaksanaan fungsi kepatuhan secara terintegrasi.
- Melakukan komunikasi dengan Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi dan Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan.

Pelaporan Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Tata Kelola Terintegrasi harus membuat laporan berkala kepada Dewan Komisaris Bank Mandiri mengenai kegiatan Komite Tata Kelola Terintegrasi, sekurang-kurangnya sekali dalam 6 (enam) bulan. Komite Tata Kelola Terintegrasi harus membuat laporan kepada Dewan Komisaris Bank Mandiri atas setiap penugasan yang diberikan dan atau untuk setiap masalah-masalah yang diidentifikasi memerlukan perhatian Dewan Komisaris Bank Mandiri.

Struktur, Keanggotaan dan Keahlian Komite Tata Kelola Terintegrasi

Keanggotaan Komite Tata Kelola Terintegrasi paling sedikit terdiri dari:

- Seorang Komisaris Independen yang menjadi Ketua pada salah satu komite pada Bank Mandiri, sebagai ketua merangkap anggota.
- Komisaris Independen yang mewakili dan ditunjuk dari Perusahaan Anak dalam Konglomerasi Keuangan, sebagai anggota.
- Seorang pihak independen, sebagai anggota.
- Anggota Dewan Pengawas Syariah dari Bank Syariah Mandiri, sebagai anggota.

Jumlah dan komposisi Komisaris Independen yang menjadi anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi disesuaikan dengan kebutuhan Konglomerasi Keuangan serta efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas Komite Tata Kelola Terintegrasi dengan memperhatikan paling sedikit keterwakilan masing-masing sektor jasa keuangan.

Masa tugas anggota Komite Tata Kelola terintegrasi yang berasal dari anggota Dewan Komisaris tidak boleh lebih lama daripada masa jabatan Komisaris dan dapat diangkat kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya.

Adapun struktur, keanggotaan dan keahlian komite adalah sebagai berikut.

Periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017

Susunan keanggotaan Komite Tata Kelola Terintegrasi periode 1 Januari 2017 – 25 Mei 2017 telah diangkat oleh Dewan Komisaris dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/377/2016 tanggal 20 Oktober 2016, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Abdul Aziz*	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Perbankan
2.	Goei Siau Hong	Wakil Ketua merangkap Anggota	Komisaris Independen	Finance, Perbankan
3.	Imam Apriyanto Putro	Anggota	Wakil Komisaris Utama	Governance
4.	Aviliani*	Anggota	Komisaris Independen	Makroeconomic, Perbankan
5.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	Komisaris Independen	Perbankan
6.	Ridwan D. Ayub	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Finance, Management
7.	Edhi Chrystanto	Anggota	Komisaris Independen PT Bank Mandiri Taspen	Ekonomi, Bisnis
8.	Frans A. Wiyono	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri AXA General Insurance	Pendidikan Perasuransian
9.	D. Cyril Noerhadi	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri Sekuritas	Manajemen Strategik
10.	Wihana Kirana Jaya	Anggota	Komisaris Independen PT AXA Mandiri Financial Services	Ekonomi

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
11.	Hanifah Purnama**	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri Tunas Finance	Teknik Elektro, Bisnis
12.	Nizar Yamanie***	Anggota	Komisaris Independen PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	Kedokteran
13.	M. Syafii Antonio	Anggota	Dewan Pengawas Syariah PT Bank Syariah Mandiri	Ekonomi Syariah
14.	Ramzi A. Zuhdi	Anggota	Komisaris Independen dari PT Bank Syariah Mandiri	Akuntansi, Perbankan Syariah

Keterangan:

*Masa jabatan Sdr. Abdul Aziz dan Sdr. Aviliani berakhir pada tanggal 14 Maret 2017

**Masa jabatan Sdr. Hanifah Purnama berakhir pada tanggal 10 April 2017.

***Masa jabatan Sdr. Nizar Yamanie berakhir pada tanggal 24 Juli 2017.

Periode 26 Mei 2017 – 10 Oktober 2017

Susunan keanggotaan Komite Tata Kelola Terintegrasi periode 26 Mei 2017– 10 Oktober 2017 telah diangkat oleh Dewan Komisaris dan dikuatkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/377/2017 tanggal 26 Mei 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Keahlian
1.	Goei Siau Hong	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Finance, Perbankan
2.	Imam Apriyanto Putro	Anggota	Wakil Komisaris Utama	Governance
3.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	Komisaris Independen	Perbankan
4.	Ridwan D. Ayub	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Finance, Management
5.	Edhi Chrystanto	Anggota	Komisaris Independen PT Bank Mandiri Taspen	Ekonomi, Bisnis
6.	Frans A. Wiyono	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri AXA General Insurance	Pendidikan Perasuransian
7.	D. Cyril Noerhadi	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri Sekuritas	Manajemen Strategik
8.	Wihana Kirana Jaya	Anggota	Komisaris Independen PT AXA Mandiri Financial Services	Ekonomi
9.	Ravik Karsidi*	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri Tunas Finance	Sosiologi Pedesaan
10.	Ali Ghufon Mukti**	Anggota	Komisaris Independen PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	Kedokteran
11.	M. Syafii Antonio	Anggota	Dewan Pengawas Syariah PT Bank Syariah Mandiri	Ekonomi Syariah
12.	Ramzi A. Zuhdi	Anggota	Komisaris Independen dari PT Bank Syariah Mandiri	Akuntansi, Perbankan Syariah

Keterangan:

*Pengangkatan Sdr. Ravik Karsidi sebagai anggota Komite TKT pada tanggal 25 Agustus 2017

** Pengangkatan Sdr. Ali Ghufon sebagai anggota Komite TKT pada tanggal 24 Juli 2017

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017

Susunan keanggotaan Komite Tata Kelola Terintegrasi periode 11 Oktober 2017 – 31 Desember 2017 telah diangkat oleh Dewan Komisaris dan dikukuhkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/377/2017 tanggal 11 Oktober 2017, adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Keterangan	Jabatan	Keahlian
1.	Goei Siau Hong	Ketua merangkap anggota	Komisaris Independen	Finance, Perbankan
2.	Imam ApriyantoPutro	Anggota	Wakil Komisaris Utama	Governance
3.	Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	Komisaris Independen	Perbankan
4.	Ridwan D. Ayub	Anggota	Pihak Independen Non Komisaris	Finance, Management
5.	Edhi Chrystanto	Anggota	Komisaris Independen PT Bank Mandiri Taspen	Ekonomi, Bisnis
6.	Frans A. Wiyono	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri AXA General Insurance	Pendidikan Perasuransian
7.	D. Cyril Noerhadi	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri Sekuritas	Manajemen Strategik
8.	Wihana Kirana Jaya	Anggota	Komisaris Independen PT AXA Mandiri Financial Services	Ekonomi
9.	Ravik Karsidi*	Anggota	Komisaris Independen PT Mandiri Tunas Finance	Sosiologi Pedesaan
10.	Ali Ghufon Mukti**	Anggota	Komisaris Independen PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	Kedokteran
11.	M. Syafii Antonio	Anggota	Dewan Pengawas Syariah PT Bank Syariah Mandiri	Ekonomi Syariah
12.	Ramzi A. Zuhdi	Anggota	Komisaris Independen dari PT Bank Syariah Mandiri	Akuntansi Perbankan Syariah

*Pengangkatan Sdr. Ravik Karsidi sebagai anggota Komite TKT pada tanggal 25 Agustus 2017

** Pengangkatan Sdr. Ali Ghufon sebagai anggota Komite TKT pada tanggal 24 Juli 2017

Profil Komite Tata Kelola Terintegrasi

Berikut profil Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi per 31 Desember 2017



Goei Siau Hong

Ketua Komite Tata Kelola Terintegrasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Bangun Sarwito Kusmulyono

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Imam Apriyanto Putro

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Dewan Komisaris



Ridwan D. Ayub

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Profil dapat dilihat pada bagian Profil Komite Pemantau Risiko



Edhi Chrystanto

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Usia: 59 Tahun. Domisili: Jakarta.

Tanggal Pengangkatan: 15 Mei 2015

Riwayat Pendidikan:

- Sarjana di bidang Ekonomi dari Universitas Diponegoro pada tahun 1983.
- Gelar Master di bidang *Master Business Administration* (MBA) dari University of Colorado at Denver pada tahun 1993.

Riwayat Pekerjaan:

- Kepala Bagian Sistem dan Prosedur Kredit Korporasi Bank Dagang Negara (BDN). Kepala Cabang Jakarta Jatinegara BDN hingga menjadi Relationship Manager BDN (1994-1999)
- Kepala Cabang Bank Mandiri Bandara Soekarno-Hatta Cargo (1999).
- Kepala Cabang Bank Mandiri Jakarta Tomang (2003).
- Kepala Cabang Bank Mandiri Jakarta Kebon Sirih, Gambir, Imam Bonjol dan Thamrin (2005-2007).
- Kepala Kanwil X Makassar Bank Mandiri (2010).
- Kepala Kanwil V Bank Mandiri Jakarta Sudirman.
- Komisaris di Bank Mandiri Taspen pada tahun 2015.



Wihana Kirana Jaya

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Usia: 59 Tahun. Domisili: Jakarta

Tanggal Pengangkatan: 22 April 2015

Riwayat Pendidikan:

- Sarjana (S1) Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada (UGM) (1983).
- Master (S2) Ilmu Sosial dari University of Birmingham, Inggris (1990).
- Doktor (S3) Filosofi dari Monash University, Australia (2008).
- Profesor Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada (2010).

Riwayat Pekerjaan:

- Staf Khusus Menteri Bidang Ekonomi dan Investasi Transportasi, Kementerian Perhubungan RI (2016-sekarang).
- Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada (2013-2016).
- Asisten dan Narasumber Menteri Keuangan Desentralisasi Fiskal, Kementerian Keuangan (2012- 2014).
- Konsultan Desentralisasi Kewenangan, DSF (*Decentralization Support Facility*), Bank Dunia (2011- 2015).

**Frans A. Wiyono**

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Usia: 65 Tahun**Domisili:****Tanggal Pengangkatan:****Riwayat Pendidikan:**

- Sarjana muda di STF Driyarkara Jakarta tahun 1977
- Gelar Sarjana di IKIP Sanata Dharma Yogyakarta tahun 1982
- Pendidikan perasuransian di Glasgow Collage of Technology, Glasgow, Scotlandia tahun 1986-1988.

Riwayat Pekerjaan:

- Direktur Operasional PT Beringin Sejahtera Makmur (1989).
- Direktur Teknik PT Asuransi Bringin Sejahtera Artamakmur (1990-1998 dan 2003-2006).
- Direktur Teknik PT Asuransi Ramayana, Tbk (1998-2003).
- Direktur Utama PT Asuransi Indrapura (2006-2007).
- Komisaris PT Beringin Sejahtera Artamakmur (1998-2003).
- Komisaris PT Asuransi Ramayana Tbk (2008-2011).
- Komisaris Independen di PT Reasuransi International Indonesia (2011-sekarang)
- Komisaris Independen PT Mandiri AXA General Insurance sejak tahun 2011

**D. Cyril Noerhadi**

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Usia: 57 Tahun**Domisili:** Jakarta**Tanggal Pengangkatan:** 23 Oktober 2017**Riwayat Pendidikan:**

- Sarjana di bidang Teknik Geologi dari Institut Teknologi Bandung (ITB).
- MBA di bidang Keuangan dan Ekonomi dari University of Houston, Amerika Serikat.
- Doktor di bidang *Strategic Management* dari Universitas Indonesia.

Riwayat Pekerjaan:

- *Group chief financial officer* (CFO) dan Managing Director Medco Energi Internasional (2005-2011).
- Partner di Pricewaterhouse Coopers Corporate Finance (1999-2005).
- Direktur Utama Jakarta Stock Exchange (1996-1999).
- Direktur Utama Kliring Deposit Efek Indonesia (1993-1996).
- Direktur Eksekutif Danareksa (1991-1993).
- Komisaris Utama Mandiri Sekuritas sejak tanggal 16 Oktober 2012
- Direktur Utama PT Creador, terafiliasi Creador LLC yang didirikan pada September 2011, perusahaan *private equity* yang melakukan investasi di Indonesia, Malaysia dan India.
- Komisaris di PT Medikaloka Hermina sejak tahun 2017
- Komisaris Independen di PT Austrindo Nusantara Jaya sejak tahun 2017
- Komisaris Independen di PT Mandiri Sekuritas sejak 16 Oktober 2012.

**Ramzi A. Zuhdi**

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Usia: 65 Tahun**Domisili:** Jakarta**Tanggal Pengangkatan:** 30 Oktober 2017**Riwayat Pendidikan:**

- Lulusan Universitas Gadjah Mada tahun 1979.
- *Master Degree* di Iowa State University tahun 1989.

Riwayat Pekerjaan:

- Berkarir di Bank Indonesia sejak tahun 1980-2010.
- Beliau pernah menjabat sebagai Direktur DPBS Bank Indonesia (2007-2010).
- Direktur Keuangan PT Mekar Prana Indah (2010).
- Saat ini menjadi *asessor Risk Management* di Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) Indonesia
- Dosen Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Komisaris Independen PT Bank Syariah Mandiri sejak tahun 2010.



**Prof. DR. H. Muhammad. Syafii
Antonio M.Ec.**

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

50 Tahun
Jakarta
30 Oktober 2017

- S1 dalam Bidang Syariah dan Hukum Islam dari University of Jordan.
- Master di bidang Ekonomi International Islamic University (IIU) Malaysia tahun 1992.
- Meraih gelar PhD di bidang *Micro Finance*, dari University of Melbourne Australia tahun 2004.
- Anggota Dewan Pengawas Syariah Bank Syariah Mandiri
- Komite Ahli Pengembangan Perbankan Syariah pada Bank Indonesia
- Anggota Badan Pengurus Harian Dewan Syariah Nasional MUI
- Rektor Tazkia University College of Islamic Economics.
- Global Shariah Advisor di Dubai
- Komite Ahli Perbankan Syariah Kuala Lumpur dan Bank Indonesia
- Pada tahun 2010 diangkat Presiden RI sebagai Anggota Komite Ekonomi Nasional
- Tahun 2016 menjadi Komite Ekonomi dan Industri Nasional.



Ali Ghuftron Mukti

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Usia: 55 Tahun
Domisili: Jakarta
Tanggal Pengangkatan: 24 Juli 2017

Riwayat Pendidikan:

- Sarjana Kedokteran dari Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada pada tahun 1986
- Memperoleh gelar Ph.D dari Faculty of Medicine, University of Newcastle, Australia, pada tahun 2000.

Riwayat Pekerjaan:

- Direktur Jenderal Sumberdaya IPTEK dan Dikti (2015 – sekarang).
- Komisaris Utama Inhealth (2012-2015) Komisaris Independen PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia pada tahun 2017.



Ravik Karsidi

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi

Usia: 60 Tahun
Domisili: Solo
Tanggal Pengangkatan: 25 Agustus 2017

Riwayat Pendidikan:

- Sarjana Jurusan Ilmu Pendidikan FIP di Universitas Negeri Sebelas Maret, Surakarta pada tahun 1980.
- Magister Sains Program Studi Sosiologi Pedesaan untuk Studi Pembangunan, dari Institut Pertanian Bogor (IPB), Bogor tahun 1994
- Doktor Program Studi Ilmu Penyuluhan Pembangunan Institut Pertanian Bogor (IPB), Bogor (Cumlaude) tahun 1999.

Riwayat Pekerjaan:

- Pembantu Rektor I Bidang Akademik UNS, Surakarta.
- Saat ini juga menjabat sebagai Juri Nasional Mahasiswa dan Dosen berprestasi Ditjen Dikti Kemendikbud (2004-sekarang)
- Juri nasional lomba Karya Ilmiah Mahasiswa, Ditjen Dikti Kemendikbud (2002-sekarang), Asesor Program studi dan institusi Perguruan Tinggi di BANPT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) (2003-sekarang)
- Staf Pengajar Pascasarjana UNS (S2 pada Program Studi Ilmu Komunikasi, S2/S3 Ilmu Penyuluhan Pembangunan/Manajemen Pengembangan Masyarakat, dan S2 Program Studi PKLH, S2 Kajian Budaya, S2 Magister Manajemen, S3 Ilmu Pendidikan, S3 Ilmu Ekonomi) (2001-sekarang)
- Staf Pengajar Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP UNS (1981-sekarang).
- Komisaris Independen dan Ketua Komite Audit PT Mandiri Tunas Finance sejak April 2017. Rektor Universitas Sebelas Maret (2011 – sekarang)

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Tata Kelola Terintegrasi

Persyaratan Anggota Komite TKT antara lain:

1. Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi wajib memiliki integritas yang tinggi, akhlak dan moral yang baik, serta kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta mampu berkomunikasi dengan baik.
2. Memiliki pengetahuan yang cukup tentang tata kelola perusahaan yang baik.
3. Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundang-undangan Pasar Modal dan peraturan yang terkait dengan usaha perbankan, asuransi, sekuritas dan pembiayaan.

Tabel Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Komite Tata Kelola Terintegrasi

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
Abdul Aziz	Ketua merangkap anggota	1 Januari 2017 – 14 Maret 2017	Sarjana di bidang Perikanan/Sosial Ekonomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1987 dan gelar Master di bidang manajemen strategik dari Institut Pendidikan dan Pengembangan Manajemen pada tahun 1993.	Beliau mengawali karir sebagai Staf di PT Aquatic Konsultan (1987-1988), Marketing di PT Pusat Pengembangan Agribisnis (1988-1990), Pengembang usaha Majalah Ulumul Qur'an (1990-1993), Manager di PT Pasarini Padibumi (1993-1997), Komisaris di PT Panca Nugraha Paramitra (1997-2005), Komisaris di PT PLN (Persero) (2009-2013), Direktur Utama di PT Sarana Jasa Utama (2005-2015), dan sebagai Komisaris Non Independen Bank Mandiri (2013-2015).
Goei Siau Hong	Wakil Ketua merangkap Anggota Ketua merangkap anggota	1 Januari 2017 – 25 Mei 2017 26 Mei 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana di bidang Agronomi dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988 dan gelar <i>Master of Business Administration</i> (MBA) di bidang Bisnis, Keuangan dan Pemasaran dari Indiana University, Bloomington USA pada tahun 1993.	Beliau mengawali karir sebagai Analis Sistem di Astra Graphia (1988-1991), Analis <i>Equity</i> dan Analis <i>Senior Equity</i> di WI Carr Indonesia (1993-1995), Wakil Kepala Riset dan Kepala Riset di CLSA Indonesia (1995-1996), Kepala Riset di SocGen Crosby (1996-1998), Wakil Presiden Riset di Nomura Singapore (1998-1999), Kepala Riset di Nomura Indonesia (1999-2001) dan sebagai Anggota Komite Pemantau Risiko Bank Permata (2006-2010).
Imam Apriyanto Putro	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Ekonomi bidang Manajemen dari Universitas Diponegoro, Semarang, pada tahun 1988 dan gelar <i>Master Manajemen</i> dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBII, Jakarta, pada tahun 2000.	Beliau mengawali karir sebagai Pjs. Kepala Seksi Analis Pendanaan dan Sumber Daya di Kementerian BUMN (1993-2010), Komisaris di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) (2007-2011), Asisten Departemen Riset dan Informasi di Kementerian BUMN (2010-2012), Komisaris di PT Petrokimia Gresik (Persero) (2011-2012), Komisaris di PT Bukit Asam (Persero) Tbk (2011-2013), Kepala Biro Perencanaan dan SDM di Kementerian BUMN (2012-2013), Plh. Deputy Bidang Usaha Infrastruktur dan Logistik di Kementerian BUMN (2013), Komisaris di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (2013-2014), Sekretaris Kementerian BUMN (2013-sekarang), Komisaris di PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (2014-2015).
Aviliani	Anggota	1 Januari 2017 – 14 Maret 2017	Sarjana di bidang Ekonomi Manajemen dari Universitas Atma Jaya pada tahun 1985, gelar <i>Magister Management</i> bidang Ilmu Sosial dan Politik dari Universitas Indonesia pada tahun 1995, dan gelar Doktor bidang Manajemen Bisnis dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2012.	Beliau pernah menjabat sebagai Wakil Direktur Pengembangan di INDEF (1997-1999), Wakil Direktur Penelitian dan Pengabdian di Perbanas (1997-1999), Pembantu Ketua (PUREK II) di Perbanas (2000-2002), Ketua Jurusan di Universitas Paramadina (2002-2005), Komisaris Independen di PT BRI (Tbk) (2005-2014), Sekretaris Komite Ekonomi Nasional (KEN) (2010-2014), Wakil Sekretaris Komite Percepatan dan Perluasan Pembangunan Indonesia (KP3EI) (2012-2014).

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
D. Cyril Noerhadi	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana di bidang Teknik Geologi dari Institut Teknologi Bandung (ITB). MBA di bidang Keuangan dan Ekonomi dari University of Houston, Amerika Serikat dan Doktor di bidang Strategic Management dari Universitas Indonesia.	Beliau pernah menjabat sebagai <i>group chief financial officer</i> (CFO) dan <i>Managing Director</i> Medco Energi Internasional (2005-2011), partner di Pricewaterhouse Coopers Corporate Finance (1999-2005), Direktur Utama Jakarta Stock Exchange (1996-1999), Direktur Utama Kliring Deposit Efek Indonesia (1993-1996), serta Direktur Eksekutif Danareksa (1991-1993). Menjabat sebagai Komisaris Utama Mandiri Sekuritas sejak tanggal 16 Oktober 2012.
Wihana Kirana Jaya	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana (S1) Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada (UGM) (1983), Master (S2) Ilmu Sosial dari University of Birmingham, Inggris (1990), Doktor (S3) Filosofi dari Monash University, Australia (2008) dan memperoleh gelar Profesor Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada (2010).	Saat ini beliau merangkap jabatan sebagai Staf Khusus Menteri Bidang Ekonomi dan Investasi Transportasi, Kementerian Perhubungan RI (2016-sekarang). Beliau aktif mengajar dan melakukan riset, beberapa pengalaman profesional beliau diantaranya: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada (2013-2016), Asisten dan Narasumber Menteri Keuangan Desentralisasi Fiskal, Kementerian Keuangan (2012- 2014) dan Konsultan Desentralisasi Kewenangan, DSF (Decentralization Support Facility), Bank Dunia (2011- 2015).
Hanifah Purnama	Anggota	1 Januari 2017 – 10 April 2017	Menyelesaikan pendidikan di University of Southern California, Los Angeles, dengan gelar <i>Bachelor of Science in Electrical Engineering</i> , pada tahun 1984 dan <i>Master of Business Administration</i> di California State Polytechnic University, Pomona, pada tahun 1987, keduanya di Amerika Serikat.	Pernah menjabat sebagai <i>General Manager</i> PT International Master Plan Development (2009-2011), Komisaris Independen PT Tunas Financindo Sarana (2005-2008), <i>Vice President of Treasury Operations</i> HSBC Indonesia Management Office (2002-2003), <i>Operations and Credit Manager</i> PT HSBC Securities Indonesia (2000-2001), Direktur Operasi dan Keuangan PT Kharisma Bank (1991-1998), <i>General Manager</i> PT Tritunggal Duta Perkasa (1990), <i>Cost Analyst Electronic Plating Service, Inc.</i> (1988-1989), di Gardena, Amerika Serikat.
Nizar Yamanie	Anggota	1 Januari 2017 – 24 Juli 2017	Beliau meraih gelar dokter dari Universitas Airlangga, Surabaya (1982), dan menyelesaikan pendidikan spesialis penyakit saraf di Universitas Indonesia, Jakarta (1992).	Saat ini beliau juga menjabat sebagai Komisaris RSUP (Rumah Sakit Umum Pusat) Sanglah, Denpasar, Bali (sejak 2011) dan <i>Chief of Medicine</i> di Brain Center Hospital (sejak 2014). Beliau juga pernah menjabat sebagai Komisaris PT Bio Farma (Persero).
M. Syafii Antonio	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Meraih gelar PhD di bidang Micro Finance, dari University of Melbourne Australia tahun 2004. Gelar Master di bidang Ekonomi International Islamic University (IIU) Malaysia tahun 1992. S1 dalam Bidang Syariah dan Hukum Islam dari University of Jordan.	Sebelum menjabat sebagai Anggota Dewan Pengawas Syariah BSM, beliau pernah menjabat sebagai Komite Ahli Pengembangan Perbankan Syariah pada Bank Indonesia, Anggota Badan Pengurus Harian Dewan Syariah Nasional MUI dan Rektor Tazkia University College of Islamic Economics. Beliau juga pernah bertugas sebagai Global Shariah Advisor di Dubai, Komite Ahli Perbankan Syariah Kuala Lumpur dan Bank Indonesia. Pada tahun 2010 diangkat Presiden RI sebagai Anggota Komite Ekonomi Nasional dan pada tahun 2016 diamanahi menjadi Komite Ekonomi dan Industri Nasional.

Nama	Jabatan	Periode	Pendidikan	Pengalaman Kerja
Ramzi A. Zuhdi	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	Lulusan Universitas Gadjah Mada tahun 1979 dan Meraih <i>Master Degree</i> di Iowa State University tahun 1989.	Beliau pernah berkarir di Bank Indonesia sejak tahun 1980-2010. Beliau pernah menjabat sebagai Direktur DPbS Bank Indonesia (2007-2010), dan Direktur Keuangan PT Mekar Prana Indah (2010). Beliau saat ini juga menjadi asesor Risk Management di Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) Indonesia dan Dosen Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Menjabat sebagai Komisaris Independen PT Bank Syariah Mandiri sejak tahun 2010.
Ravik Karsidi	Anggota	25 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Jurusan Ilmu Pendidikan FIP di Universitas Negeri Sebelas Maret, Surakarta pada tahun 1980, Magister Sains Program Studi Sosiologi Pedesaan untuk Studi Pembangunan, dari Institut Pertanian Bogor (IPB), Bogor tahun 1994 & Doktor Program Studi Ilmu Penyuluhan Pembangunan Institut Pertanian Bogor (IPB), Bogor (Cumlaude) tahun 1999.	Sebelumnya pernah menjabat sebagai Pembantu Rektor I Bidang Akademik UNS, Surakarta. Saat ini juga menjabat sebagai Juri Nasional Mahasiswa dan Dosen berprestasi Ditjen Dikti Kemendikbud (2004-sekarang), Sebagai juri nasional lomba Karya Ilmiah Mahasiswa, Ditjen Dikti Kemendikbud (2002-sekarang), Sebagai Asesor Program studi dan institusi Perguruan Tinggi di BANPT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) (2003-sekarang), Staf Pengajar Pascasarjana UNS (S2 pada Program Studi Ilmu Komunikasi, S2/S3 Ilmu Penyuluhan Pembangunan/ Manajemen Pengembangan Masyarakat, dan S2 Program Studi PKLH, S2 Kajian Budaya, S2 Magister Manajemen, S3 Ilmu Pendidikan, S3 Ilmu Ekonomi) (2001-sekarang) Staf Pengajar Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP UNS (1981-sekarang). Menjabat sebagai Komisaris Independen dan Ketua Komite Audit PT Mandiri Tunas Finance sejak April 2017.
Ali Ghufon Mukti	Anggota	24 Juli 2017 – 31 Desember 2017	Sarjana Kedokteran dari Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada pada tahun 1986 dan memperoleh gelar Ph.D dari Faculty of Medicine, University of Newcastle, Australia, pada tahun 2000.	Sejak tahun 2015 hingga saat ini menjabat Direktur Jenderal Sumberdaya IPTEK dan Dikti. Beliau juga sebelumnya pernah menjabat sebagai Komisaris Utama Inhealth selama dua tahun, dari tahun 2012 sampai 2015. Diangkat sebagai Komisaris Independen PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia pada tahun 2017.

Halaman ini sengaja dikosongkan

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Independensi Komite Tata Kelola Terintegrasi

Anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi tidak memiliki saham Bank Mandiri dan Perusahaan Anak, baik langsung maupun tidak langsung, tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Perusahaan Anak, Anggota Komisaris Bank Mandiri dan/atau Perusahaan Anak, Anggota Direksi Bank Mandiri dan/atau Perusahaan Anak dan pemegang saham utama Bank Mandiri dan/atau Perusahaan Anak serta tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri dan Perusahaan Anak.

Tabel Independensi Komite Tata Kelola Terintegrasi

Aspek Independensi	Abdul Aziz	Goei Siau Hong	Aviliani	B.S. Kusmulyono	Imam Apriyanto Putro	Askolani	Makmur Keliat
Tidak memiliki hubungan keuangan dengan Dewan Komisaris dan Direksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepengurusan di perusahaan, anak perusahaan, maupun perusahaan afiliasi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan kepemilikan saham di perusahaan	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak memiliki hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi, dan/atau sesama anggota Komite TKT	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak menjabat sebagai pengurus partai politik, pejabat dan pemerintah	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

Pengembangan Kompetensi Komite Tata Kelola Terintegrasi

Pengembangan kompetensi Komite Tata Kelola Terintegrasi dapat dilihat pada bagian Profil Perusahaan sub bab Pengembangan Kompetensi Komite Tata Kelola Terintegrasi dalam Laporan Tahunan ini.

Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi

Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi diselenggarakan sekurang-kurangnya sekali dalam 6 (enam) bulan. Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi dianggap sah apabila dihadiri paling kurang 51% (lima puluh satu persen) dari jumlah anggota termasuk seorang Komisaris Independen Bank Mandiri dan Pihak Independen.

Agenda Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi

Sepanjang tahun 2017, tanggal pelaksanaan, Agenda rapat dan Peserta rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi, sebagai berikut.

Tabel Agenda Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
1.	16 Agustus 2017	1. Peran dan Fungsi <i>Subsidiaries Management Group</i> . 2. <i>Update</i> Pelaksanaan Fungsi Satuan Kerja Audit Internal Terintegrasi. 3. Hasil Penilaian RBBR Konsolidasi Semester I Tahun 2017.	1. Imam Apriyanto Putro 2. Goei Siau Hong 3. Bangun Sarwito Kusmulyono 4. Ridwan D. Ayub 5. Edhi Chrystanto 6. Frans A. Wiyono 7. D. Cyril Noerhadi 8. Wihana Kirana Jaya 9. Ravik Karsidi 10. Ali Gufron Mukti 11. M. Syafii Antonio 12. Ramzi A. Zuhdi

Ridwan D. Ayub	Edhi Chrystanto	Frans A. Wiyono	D. Cyril Noerhadi	Wihana Kirana Jaya	Hanifah Purnama	Ravik Karsidi	Nizar Yamanie	Ali Ghufon Mukti	Ramzi A. Zuhdi	M. Syafii Antonio
Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

No.	Tanggal Rapat	Mata Acara Rapat	Peserta Rapat
2.	20 Desember 2017	1. <i>Update Hasil On site Review OJK terhadap Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Group Mandiri.</i> 2. <i>Laporan Pelaksanaan Fungsi Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi Tahun 2017.</i>	1. Askolani 2. Goei Siau Hong 3. Makmur Keliat 4. Ridwan D. Ayub 5. Edhi Chrystanto 6. Frans A. Wiyono 7. D. Cyril Noerhadi 8. Wihana Kirana Jaya 9. Ravik Karsidi 10. Ali Ghufon Mukti 11. M. Syafii Antonio 12. Ramzi A. Zuhdi

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi

Tabel Tingkat Kehadiran Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi

Nama	Jabatan	Periode	Total Rapat	Jumlah Kehadiran Rapat	Persentase
Goei Siau Hong	Ketua merangkap anggota	26 Mei 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
Imam Apriyanto Putro	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	1	50%
Bangun Sarwito Kusmulyono	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	1	1	100%
Askolani	Anggota		1	1	100%
Makmur Keliat	Anggota		1	1	100%
Ridwan D. Ayub	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%

Nama	Jabatan	Periode	Total Rapat	Jumlah Kehadiran Rapat	Persentase
Edhi Chrystanto	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
Frans A. Wiyono	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
D. Cyril Noerhadi	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
Wihana Kirana Jaya	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
Ravik Karsidi	Anggota	25 Agustus 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
Ali Ghufon Mukti	Anggota	24 Juli 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
M. Syafii Antonio	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%
Ramzi A. Zuhdi	Anggota	1 Januari 2017 – 31 Desember 2017	2	2	100%

Penilaian Kinerja Komite Tata Kelola Terintegrasi

Penilaian kinerja Komite Tata Kelola Terintegrasi dilihat dari pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) Komite Tata Kelola Terintegrasi di tahun 2017. Adapun pencapaian KPI adalah sebagai berikut.

Tabel Penilaian Kinerja Komite Tata Kelola Terintegrasi

No.	Key Performance Indicator	Bobot Indikator (%)	Pencapaian Nilai (%)	Bobot Indikator x Pencapaian Nilai (%)
1.	Realisasi Jumlah Pelaksanaan Rapat Komite dan Rencana Kerja	30	100,00	30,00
2.	Penilaian tingkat kehadiran dan partisipasi di Rapat	20	100,00	20,00
3.	Penyampaian Hasil <i>Review</i> kepada Dewan Komisaris	20	95,00	19,00
4.	Pembuatan dan Penyampaian Laporan Komite yang tepat waktu	30	95,00	28,50
TOTAL KPI KOMITE		100		97,50

Remunerasi Komite Tata Kelola Terintegrasi

Remunerasi Komite Tata Kelola Terintegrasi yang berasal dari pihak Independen Non Komisaris diatur dalam Surat Dewan Komisaris Nomor: KOM/113/2016 dan diatur dalam Surat Penugasan yang bersangkutan sebagai anggota Komite di bawah Dewan Komisaris yang diterbitkan oleh Bank Mandiri.

Tabel Penilaian Kinerja Komite Tata Kelola Ter Integrasi

No.	Uraian	Anggota Komite Non-Komisaris
1.	Gaji/Honorarium	Maksimal 20% dari gaji Direktur Utama
2.	Santunan Purna Jabatan	Tidak diberikan
3.	Tunjangan Hari Raya	Sesuai dengan ketentuan pegawai Bank Mandiri
4.	Bonus/Tantiem	Tidak diberikan
5.	Fasilitas	
	a. Tunjangan Transportasi	Tidak diberikan
	b. Kesehatan	Tidak diberikan
	c. Perjalanan Dinas	Sesuai ketentuan pegawai/setara <i>Group Head</i>

Laporan Singkat Pelaksanaan Kegiatan Komite Tata Kelola Terintegrasi Tahun 2017

Setelah melakukan pembahasan mengenai tindak lanjut pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi, Komite TKT sepakat untuk mengoptimalkan upaya pendokumentasian atas rekomendasi dan arahan Komite Tata Kelola Terintegrasi (TKT) sebagai hasil evaluasi atas pelaksanaan TKT pada KK Mandiri, sehingga penerapan dan tindak lanjutnya di seluruh satuan kerja terintegrasi (SKKT, SKMRT, SKAIT) dapat dimonitor realisasinya secara berkesinambungan.

Organ dan Komite di Bawah Direksi

Dalam menjalankan kegiatan operasional Perseroan, Direksi dibantu oleh Sekretaris Perusahaan dan komite-komite di bawah Direksi.

Sekretaris Perusahaan

Sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 35/POJK.04/2014 tentang Sekretaris Perusahaan Emiten atau Perusahaan Publik, Sekretaris Perusahaan adalah orang perseorangan atau penanggung jawab dari unit kerja yang menjalankan fungsi sekretaris perusahaan. Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri berada di bawah supervisi langsung Direktur Utama dan merupakan organ pendukung perusahaan yang bertindak sebagai mediator Bank dengan para pemangku kepentingan seperti regulator, investor dan masyarakat luas khususnya hal yang terkait dengan pasar modal yang bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai bagian dari implementasi Tata Kelola Perusahaan yang baik (GCG). Selain itu Sekretaris Perusahaan bertanggungjawab untuk senantiasa menjaga citra baik Bank Mandiri di mata para pemangku kepentingan secara luas.

Dasar Pengangkatan Sekretaris Perusahaan

Pembentukan, pengangkatan, dan pelaksanaan fungsi serta tugas Sekretaris Perusahaan, antara lain mengacu pada:

1. Anggaran Dasar Bank Mandiri
2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 35/POJK.04/2014 tentang Sekretaris Perusahaan Emiten atau Perusahaan Publik.
3. Surat Keputusan Direksi PT. Bursa Efek Indonesia No. Kep-00001/BEI/01-2014 Perihal Perubahan Peraturan Nomor I-A: Tentang Pencatatan Saham dan Efek Bersifat Ekuitas Selain Saham yang Diterbitkan Oleh Perusahaan Tercatat.

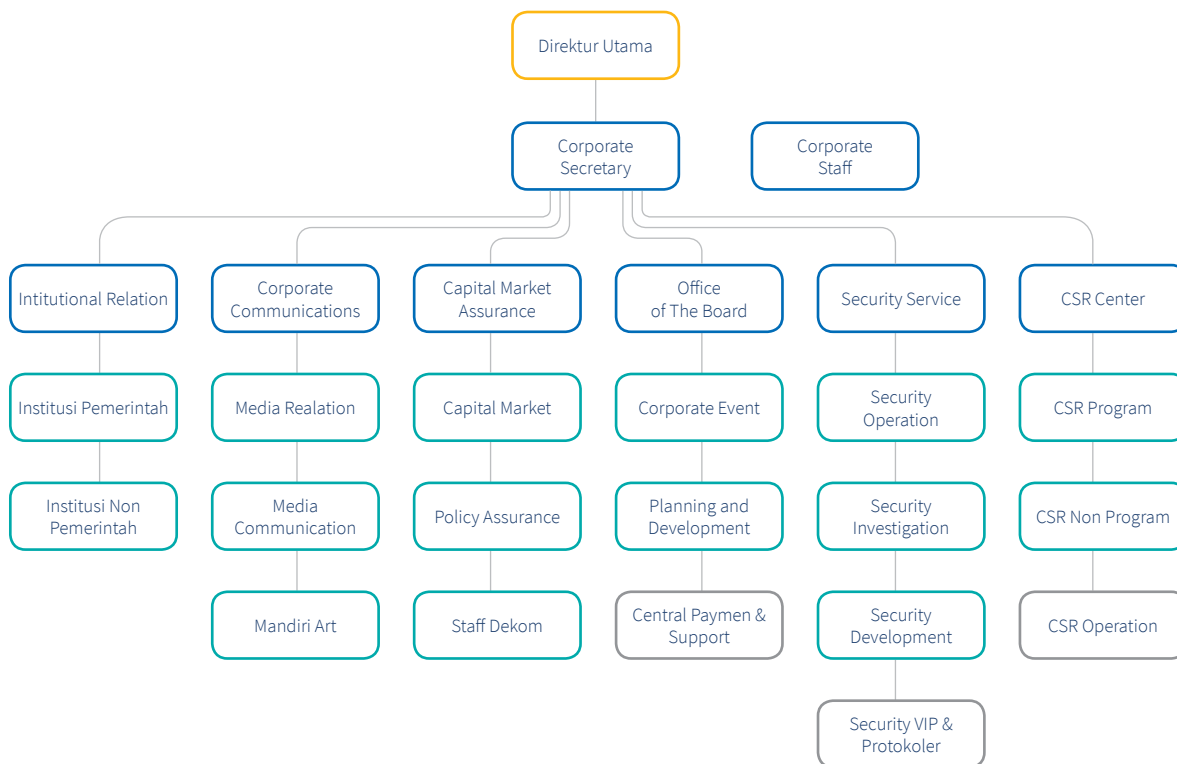
4. Peraturan Menteri Negara BUMN No: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, sebagaimana telah diubah dengan PER-09/MBU/2012.
5. Undang-undang No.19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
6. Surat Keputusan Menteri BUMN No. KEP117/MMBU/2002 tanggal 31 Juli 2002.
7. Keputusan Direksi BEJ No.339/BEJ/07-2001 tanggal 20 Juli 2001 Perihal Perubahan Ketentuan huruf C.2.e Peraturan Pencatatan Efek Nomor I-A: Tentang Ketentuan Umum Pencatatan Efek Bersifat Ekuitas di Bursa.
8. Peraturan No.IX.I.4 Keputusan Ketua Bapepam No.Kep 63/PM/1996 tanggal 17 Januari 1996.
9. Surat Keputusan SEVP No. KEP.SEVP/272/2014 tanggal 30 September 2014.

Struktur Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama, dimana dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya terbagi dalam 6 (enam) bidang, yaitu:

1. Aktivitas Bank Mandiri sebagai Perusahaan Terbuka, termasuk melaksanakan tata kelola perusahaan khususnya yang terkait dengan ketentuan Pasar Modal yang dilakukan oleh Unit Kerja *Capital Market Assurance Department*;
2. Aktivitas Komunikasi Korporasi yang dilakukan oleh Unit Kerja *Corporate Communications Department*;
3. Aktivitas Kesekretariatan yang dilakukan oleh Unit Kerja *Office of the Board Department*;
4. Aktivitas *Stakeholder Management* yang dilakukan oleh Unit Kerja *Institutional Relation Department*;
5. Aktivitas *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan oleh Unit Kerja *Corporate Social Responsibility Center Department*;
6. Aktivitas Pengamanan yang dilakukan oleh Unit Kerja *Security Services Department*.

Dalam pelaksanaan fungsi dan tugas masing-masing departemen, tetap dilakukan koordinasi dan disupervisi langsung oleh Sekretaris Perusahaan.



Fungsi dan Tugas Sekretaris Perusahaan

Mengacu pada Pasal 5 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 35/POJK.04/2014 tentang Sekretaris Perusahaan Emiten atau Perusahaan Publik, fungsi Sekretaris Perusahaan adalah melaksanakan tugas paling kurang meliputi:

1. Mengikuti perkembangan pasar modal khususnya peraturan perundangan yang berlaku di bidang pasar modal.
2. Memberikan masukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris untuk mematuhi ketentuan peraturan perundangan di bidang pasar modal.
3. Membantu Direksi dan Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang meliputi:
 - a. keterbukaan informasi kepada masyarakat, termasuk ketersediaan informasi pada Situs Web Emiten;
 - b. penyampaian laporan kepada Otoritas Jasa Keuangan tepat waktu;
 - c. penyelenggaraan dan dokumentasi Rapat Umum Pemegang Saham;
 - d. penyelenggaraan dan dokumentasi Rapat Direksi dan/atau Dewan Komisaris; dan

- e. pelaksanaan program orientasi terhadap perusahaan bagi Direksi dan/atau Dewan Komisaris.
4. Sebagai penghubung antara Emiten dengan pemegang saham, OJK dan pemangku kepentingan lainnya.

Sejalan dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan tersebut, Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri juga memiliki Kebijakan dan Standar Pedoman sebagai landasan Sekretaris Perusahaan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya antara lain:

1. Aktivitas Bank sebagai Perusahaan Terbuka:
 - a. Melaksanakan Keterbukaan Informasi termasuk pelaporan-pelaporan kepada Regulator sehubungan status Bank sebagai perusahaan terbuka.
 - b. Menyelenggarakan dan mendokumentasikan Rapat Umum Pemegang Saham.
 - c. Melaksanakan pelaporan-pelaporan sesuai ketentuan perundangan lainnya yang menjadi kewenangan unit kerja *Corporate Secretary*.
 - d. Mengelola administrasi pemegang saham Bank Mandiri.

- e. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatannya lainnya yang berkaitan dengan Aksi Korporasi dan/atau keterbukaan informasi lainnya.
 - f. Melaksanakan fungsi kepatuhan Bank terhadap peraturan-peraturan di bidang pasar modal.
2. Aktivitas Komunikasi Korporasi
- a. Menetapkan kebijakan dan strategi komunikasi Korporasi bersama-sama dengan Unit Kerja *Marketing Communication* termasuk:
 - 1) Menetapkan peraturan tentang penyelenggaraan komunikasi.
 - 2) Menetapkan *brand image* dan *brand positioning*.
 - b. Melakukan aktivitas komunikasi yang bersifat korporasi kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal Korporasi antara lain:
 - 1) Melaksanakan pemberitaan dan iklan di media massa termasuk media *online*.
 - 2) Melaksanakan tindakan antisipatif dan korektif atas setiap pemberitaan dan iklan di media massa termasuk media *online*.
 - 3) Mendukung Unit Kerja *Customer Care* dan unit-unit kerja terkait dalam penyelesaian keluhan nasabah.
 - 4) Melaksanakan pengelolaan Portal dan *Website* Bank bersama-sama dengan Unit Kerja *Marketing Communication*, Unit Kerja Pengelola Produk dan Jasa serta Unit Kerja Teknologi Informasi.
- 5) Melaksanakan fungsi pengelolaan risiko yang meliputi proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian manajemen risiko reputasi.
 - c. Mengadakan dan melaksanakan kegiatan tertentu (*event/acara/sponsorship*) sebagai pelaksanaan strategi komunikasi yang bersifat korporasi serta pengelolaan reputasi/risiko reputasi.
3. Aktivitas Kesekretariatan
- a. Menyelenggarakan dan mendokumentasikan Rapat Direksi dan Rapat Dewan Komisaris.
 - b. Mengadministrasikan dokumen perusahaan termasuk mengatur atau menetapkan peraturan tentang persuratan dan pengelolaan dokumen perusahaan.
 - c. Melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mendukung fungsi dan kegiatan kerja Dewan Komisaris, Direksi dan SEVP.
4. Aktivitas *Corporate Social Responsibility*
- a. Menetapkan strategi dan melaksanakan kegiatan-kegiatan Aktivitas *Corporate Social Responsibility*.
 - b. Melaksanakan kegiatan lainnya yang sejenis baik yang merupakan pelaksanaan program pemerintah maupun dengan bekerjasama dengan pihak ketiga seperti Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dan pemberian sumbangan atau donasi sehubungan dengan bencana alam.
5. Aktivitas Pengamanan
- Melaksanakan kegiatan pengamanan yang bertujuan untuk mendukung kelancaran dan ketertiban kegiatan operasional Bank termasuk mengatur dan menetapkan peraturan tentang pelaksanaan pengamanan Bank.

Profil Sekretaris Perusahaan



Rohan Hafas

Corporate Secretary

Tempat Tanggal Lahir	: 2 Juni 1961
Usia	: 56 Tahun
Kewarganegaraan	: Warga Negara Indonesia
Domisili	: Jakarta
Pendidikan	: Sarjana di bidang Manajemen dari Universitas Indonesia pada tahun 1987
Riwayat Pekerjaan	: Sebelum bergabung dengan Bank Mandiri, beliau pernah berkarir di PT Bank Mutiara, Tbk sejak Februari 2010 sampai dengan September 2014 sebagai <i>Division Head of Corporate Secretary</i> dan berkarir di PT Dharma sejak tahun 2005 sampai dengan Januari 2010 sebagai Direktur Operasional.
Dasar Pengangkatan	: Beliau bergabung di Bank Mandiri tahun 2014 dan menjabat sebagai <i>Corporate Secretary</i> berdasarkan Surat Keputusan SEVP No. KEP. SEVP/272/2014 tanggal 30 September 2014.
Sertifikasi	: Beliau telah memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1 yang diadakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan pada tahun 2012 dan telah mengikuti Refreshment yang diadakan oleh BARA Risk Forum pada tahun 2016.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Program Peningkatan Kompetensi Sekretaris Perusahaan

Sebagai penghubung dengan pihak-pihak eksternal, Sekretaris Perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan dunia pasar modal serta secara konsisten meningkatkan kompetensinya di bidang hukum, keuangan, komunikasi dan tata kelola perusahaan. Untuk itu, Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri secara rutin mengikuti berbagai Pelatihan/*Workshop*/Seminar yang bermanfaat untuk memaksimalkan perannya yang sangat penting di dalam perusahaan. Sepanjang tahun 2017, Sekretaris Perusahaan telah mengikuti berbagai Pelatihan/*Workshop*/Seminar antara lain:

Materi Pengembangan Kompetensi /Pelatihan	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Jenis Pelatihan dan Penyelenggara
Media Training	25-27 Agustus 2017, Lombok	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
PRISM Brain Mapping Practitioner Certification	10 November 2017, Yogyakarta	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Training Professional Secretary	8-10 Desember 2017, Semarang	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Di samping itu, jajaran pegawai di bawah fungsi sekretaris perusahaan telah mengikuti pelatihan di bidang hukum, kesekretariatan dan pelaporan serta aktif berpartisipasi dalam seminar/ sosialisasi terkait peraturan terbaru yang dikeluarkan oleh regulator.

Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan Tahun 2017

Selama tahun 2017, Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri telah melaksanakan fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pemangku kepentingan, antara lain:

- Mengikuti perkembangan peraturan Pasar Modal khususnya peraturan perundang-undangan yang berlaku di Pasar Modal, antara lain dengan memastikan kepatuhan atas peraturan baru yang dikeluarkan oleh OJK, Bursa Efek Indonesia dan Regulator lain yang terkait dengan pasar modal.
- GCG Awareness untuk Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri termasuk didalamnya *update* kebijakan baru dan isu mengenai GCG.
- Menyelenggarakan dan mendokumentasikan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan pada tanggal 14 Maret 2017, Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa pada tanggal 21 Agustus 2017, Paparan Publik Marathon 2017 pada tanggal 8 Agustus 2017, dan memastikan komunikasi secara rutin setiap triwulan kepada investor melalui *Analyst Meeting* yaitu tanggal 14 Februari, 18 April, 10 Juli dan 24 Oktober 2017.
- Melakukan pembayaran dividen tahun buku 2016 pada tanggal 13 April 2017.
- Menyelenggarakan dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris serta Rapat Dewan Komisaris serta membuat risalah rapatnya.
- Melakukan perubahan/penyesuaian atas Kebijakan Pokok Perusahaan, Anggaran Dasar Perusahaan, Pedoman dan Tata Tertib Kerja Direksi, Tata Tertib Komite di bawah Direksi, Piagam Komite di bawah Dewan Komisaris dan Kebijakan lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan pelaksanaan tata kelola Bank Mandiri.
- Berperan aktif dalam mendukung pembentukan *Holding* BUMN Perbankan dan Jasa Keuangan dan Perbankan.
- Melakukan keterbukaan informasi kepada masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- Melakukan keterbukaan informasi kepada pegawai internal Bank Mandiri melalui Majalah Mandiri. Selama tahun 2017, Sekretaris Perusahaan telah menerbitkan 16 edisi Majalah Mandiri.
- Penyediaan informasi yang *up to date* dan akurat pada *website* Perusahaan, serta melakukan pengembangan aplikasi *website*.
- Menyusun Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan Tahun Buku 2016 serta menyampaikannya kepada Regulator terkait. Selain itu juga memonitor penyampaian Laporan Tahunan Tahun Buku 2016 milik 11 (sebelas) Entitas Anak kepada Regulator.
- Pengurusan Uji Kemampuan dan Keputusan 1 (satu) anggota Direksi serta 3 (tiga) anggota Dewan Komisaris.
- Dokumentasi data legalitas Perusahaan, antara lain Akta RUPS, Akta Perubahan Anggaran Dasar, Akta Perubahan Susunan Pengurus dan lainnya.
- Menyelenggarakan *press conference* dan *teleconference* dengan para *stakeholder*.
- Menjalin komunikasi dengan Kementerian Negara BUMN, Departemen Keuangan, Sekretaris Negara, Otoritas Jasa Keuangan, *Self Regulatory Organization* (Bursa Efek Indonesia, Kustodian Sentral Efek Indonesia, dan Kliring Penjaminan Efek Indonesia), Biro Administrasi Efek, dan lembaga-lembaga terkait lainnya.
- Memonitor pelaksanaan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) kepada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).
- Menyusun dan menerbitkan 87 Surat Keputusan Direksi terkait Pelaksanaan Kegiatan Operasional Perseroan.
- Pelaporan hasil *monitoring* pemberitaan media secara harian kepada Anggota Dewan Komisaris dan Anggota Direksi setiap pagi di hari kerja.
- Meliput aktivitas kegiatan seremonial korporasi sebanyak 85 liputan.
- Berpartisipasi aktif dalam rapat dengar pendapat dan kunjungan kerja dengan

DPR-RI.

21. Melakukan penyaluran Program Kemitraan, Bina Lingkungan, *Corporate Social Responsibility* dan *Sponsorship* serta memonitor kredibilitasnya.
22. Melaksanakan kegiatan pengurusan perijinan, pengamanan dan pengawalan/protokol (pejabat Bank Mandiri) Direksi dan Dewan Komisaris di kantor/tempat dinas, perjalanan/acara dan kediaman.
23. Mengadministrasikan dan mendistribusikan seluruh surat masuk yang ditujukan kepada Perseroan atau kepada Unit Kerja terkait untuk ditindaklanjuti.
24. Sebagai penghubung antara Perseroan dengan para pemegang saham, investor, regulator maupun para pemangku kepentingan lainnya.

Laporan Sekretaris Perusahaan Tahun Buku 2016

Dalam rangka memenuhi Pasal 11 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan jangka panjang Internal Audit 2015-2020 yang bertemakan “*Creating long-term value Through sustained assurance to be The Best in Class IA Function*” pada 2017 Internal Audit telah menyelesaikan 14 dari 14 Inisiatif Strategis.

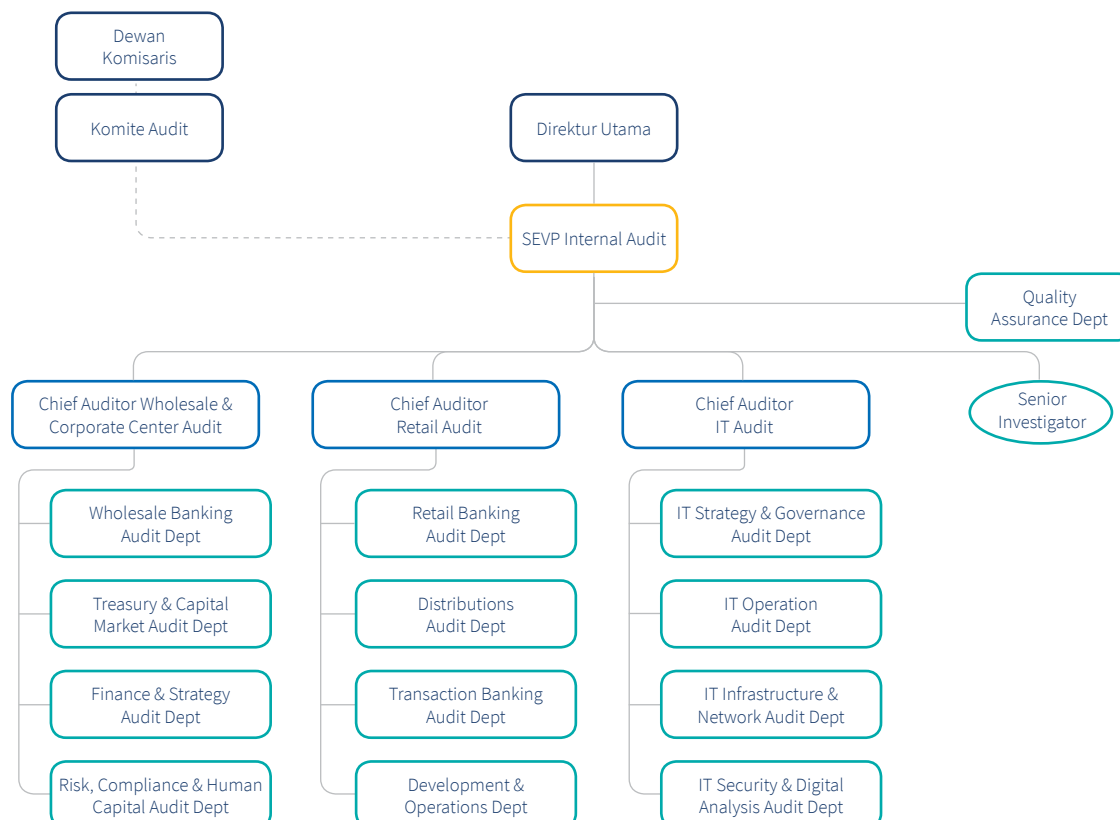
menyusun laporan secara berkala paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun mengenai pelaksanaan fungsi sekretaris perusahaan kepada Direksi dan ditembuskan kepada Dewan Komisaris yang disampaikan melalui Nota kepada Direksi No. CEO.CSC/CMA.517/2017 tanggal 31 Maret 2017 perihal Laporan Fungsi dan Tugas *Corporate Secretary Group* Tahun 2016 dan Surat kepada Dewan Komisaris No. CEO.CSC/CMA.877/2017 tanggal 18 April 2017 perihal Laporan Fungsi dan Tugas *Corporate Secretary Group* Tahun 2016.

Internal Audit

Memegang peran sebagai *Third line of defense*, Internal Audit Bank Mandiri memastikan bahwa pengendalian Internal di setiap *line of defense* semakin kuat dan matang. Internal Audit terus melakukan inovasi dalam penggunaan metodologi serta *tools* audit sehingga pelaksanaan audit lebih efektif dan efisien. Sesuai dengan rencana jangka panjang Internal Audit 2015-2020 yang bertemakan “*Creating long-term value Through sustained assurance to be The Best in Class IA Function*” pada 2017 Internal Audit telah menyelesaikan 14 dari 14 Inisiatif Strategis.

Struktur Organisasi dan Ketua Internal Audit

No. 35/POJK/2014, Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri telah



Kedudukan Internal Audit dalam Struktur Organisasi

Internal Audit dalam organisasi berada pada level Direktorat dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama serta dapat berkomunikasi dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Sejak 18 Desember 2014, Internal Audit memiliki 3 *Group* yang pembedaannya disesuaikan dengan strategi bisnis Bank Mandiri, yaitu *Wholesale & Corporate Center Audit Group*, *Retail Audit Group* dan *IT Audit Group*. Selain itu Internal Audit juga memiliki 2 Departemen yang bertanggung jawab langsung kepada *Chief Audit Executive* (CAE) yaitu *Investigation Audit Department* dan *Quality Assurance Department* dan *IT Audit Group*.

Profil Kepala Internal Audit



Mustaslimah

Senior Executive Vice President/
SEVP Internal Audit

Usia	: 52 Tahun
Kewarganegaraan	: Warga Negara Indonesia
Domisili	: Depok
Pendidikan	: Sarjana di bidang Teknik Industri Pertanian dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1988.
Riwayat Pekerjaan	: - Beliau pernah menjabat sebagai Asisten <i>Marketing Officer</i> (1990), <i>Marketing officer</i> (1993), <i>Reguler Instruktur</i> (1997), <i>Senior Officer Support Function</i> (1999), <i>Group Head CRM-MOL Risk</i> (2000), <i>Group Head Logistic</i> (2001), <i>Departement Head Procurement and Fixed Asset Services</i> (2001), <i>Department Head Asset Maintenance and Warehouse</i> (2004), <i>Department Head Credit Operation</i> (2004-2005), <i>Group Head Compliance</i> (2006-2010), <i>Group Head Procurement and Fixed Asset</i> (2010-2014), <i>Group Head Human Capital and Services</i> (2014-2015). - Beliau bergabung di Bank Mandiri tahun 1999 sebagai <i>Senior Officer Support Function</i> dan terakhir menjabat sebagai <i>Group Head of Human Capital and Services</i> .
Dasar Pengangkatan	: Sejak 2015 menjabat sebagai <i>Senior Executive Vice President/SEVP Internal Audit</i> berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/095/2015 tanggal 26 Maret 2015.
Sertifikasi	: Badan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 5

Pihak Yang Mengangkat dan Memberhentikan Kepala Internal Audit

Chief Audit Executive (CAE) diangkat dan diberhentikan serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atas persetujuan Dewan Komisaris atau Komite Audit dan selanjutnya dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Internal Audit Charter

Internal Audit memiliki *Internal Audit Charter* yang disahkan oleh Direktur utama dan Komisaris Utama Bank Mandiri dengan revisi terakhir tanggal 17 Desember 2015 Internal Audit *Charter* memberikan pedoman mengenai tujuan, kedudukan, wewenang, tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaan internal audit. Kedudukan, kewenangan dan tanggung jawab yang dinyatakan secara formal dalam *Internal Audit Charter* telah sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia mengenai penerapan audit intern dan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal serta *best practices* mengacu pada standar IPPF (*International Professional Practice Framework*) oleh IIA (The Institute of Internal Auditor).

Tugas dan Tanggung Jawab Internal Audit

Tugas dan tanggung jawab Internal Audit yaitu:

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 menyampaikan rekomendasi/kesimpulan atas *fraud* kepada Manajemen.
3. Mengembangkan dan menjalankan program untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas Internal Audit.
4. Memberikan rekomendasi atas hasil audit dan memonitor tindak lanjut hasil aktivitas internal audit dan aktivitas investigasi.
5. Bekerja sama dengan Komite Audit dalam melaksanakan fungsi pengawasan.
6. Melakukan koordinasi kegiatannya dengan kegiatan eksternal audit dan unit/fungsi penyedia *assurance* lainnya, agar dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dapat dilakukan antara lain melalui pertemuan secara periodik

untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak.

- Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direktur Utama, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit serta Komite Tata Kelola Terintegrasi.

Kewenangan Internal Audit

Internal Audit memiliki kewenangan sebagai berikut:

- Melakukan aktivitas internal audit terhadap kegiatan semua unit kerja dalam organisasi Bank serta Perusahaan Anak dan afiliasinya sesuai *governance* yang berlaku.
- Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direktur Utama, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit.
- Melakukan komunikasi dengan pihak eksternal termasuk regulator.
- Mengadakan rapat secara berkala dan insidental dengan Direktur

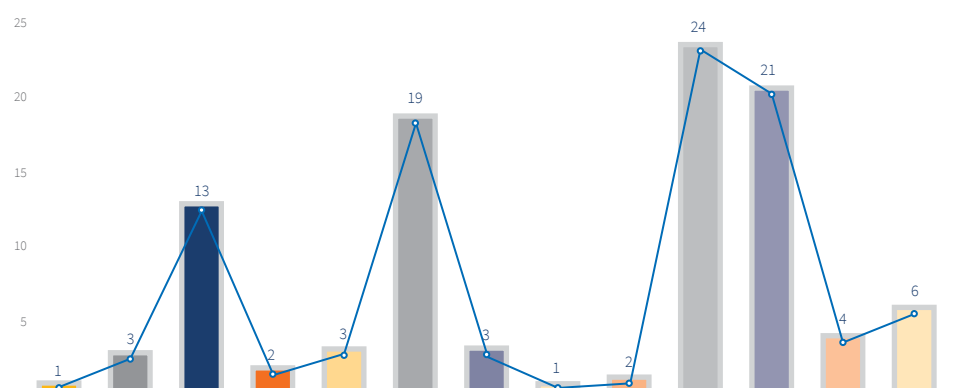
Utama, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit.

- 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.
- Melakukan aktivitas investigasi terhadap kasus/masalah pada setiap aspek dan unsur kegiatan yang terindikasi *fraud* dan pelanggaran *code of conduct* dalam organisasi Bank, Perusahaan Anak dan afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.

Komposisi Personil Internal Audit

Jumlah pegawai Internal Audit per 8 Januari 2018 sebanyak 102 orang dengan komposisi sebagai berikut:

Jumlah Pegawai



SEVT	Specialist	SR Investigator	Pelaksana
Chief Auditor	Lead Auditor	SR Auditor	
Audit Manager / Dept Head	Team Leader	Auditor	
Lead Investigator	Section Head	Officer	

Internal Audit selalu berupaya untuk memberikan pendidikan berkelanjutan bagi seluruh personilnya untuk memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang memadai. Pendidikan yang diberikan berupa pendidikan profesi yang bersertifikasi baik yang bersifat nasional maupun Internasional, program *attachment* dan *training* di dalam maupun luar negeri.

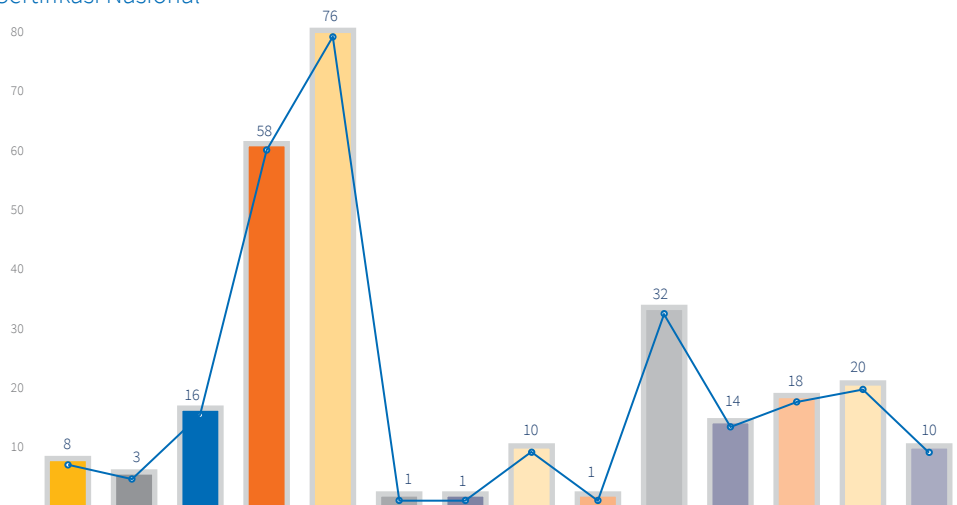
Sertifikasi Profesi Internal Audit

Program peningkatan kompetensi dan pengembangan Internal Audit telah mengacu pada *Internal Audit Competency Framework* (IACF) untuk memastikan program pengembangan tepat sasaran dan sesuai kebutuhan. IACF merupakan *framework* yang menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi auditor baik *behaviour* dan *technical competency* yang perlu dimiliki oleh setiap level jabatan di Internal Audit. Tahun 2017 telah

dilakukan *assessment* untuk mengetahui *gap competency* yang ada dan selanjutnya disusun program pengembangan untuk masing-masing auditor. Program pengembangan pegawai diimplementasikan dalam berbagai pendekatan antara lain: *e-learning*, *training*, sertifikasi profesi berskala nasional maupun internasional, *attachment/magang* dan *special project assignment*. Program tersebut terus dimonitor dan diukur keberhasilannya dalam mendukung kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

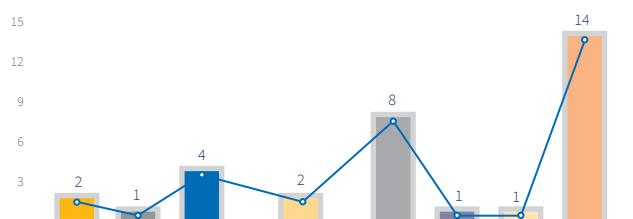
Berikut ini data sertifikasi pegawai Internal Audit sampai dengan 8 Januari 2018:

Sertifikasi Nasional



CA (NAS)	SMR I (NAS)	LSPP AM (NAS)	QIA-L (NAS)
SMR IV (NAS)	CPA (NAS)	LSPP S (NAS)	QIA-D (NAS)
SMR III (NAS)	ASSESSOR (NAS)	LSPP A (NAS)	
SMR II (NAS)	General Banking	QIA-M (NAS)	

Sertifikasi Internasional



CMRA (NAS)		CBA (NAS)
IRCA (NAS)	CFSa (NAS)	CCSA (NAS)
CIA (NAS)	CISA (NAS)	CFE (NAS)

Keterangan:

- QIA - D : *Qualified* Internal Auditor Tingkat Dasar
 QIA - L : *Qualified* Internal Auditor Tingkat Lanjutan
 QIA - M : *Qualified* Internal Auditor Tingkat Manajerial
 LSPP-A : Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan – Auditor

LSPP-S : Lembaga Sertifikasi Prosesi Perbankan – Senior Auditor
 LSPP AM : Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan – Auditor Manajer
 ASESSOR : Penguji
 CPA (Ind) : *Certified Public Accountant*
 SMR I : Sertifikat Manajemen Risiko Level I
 SMR II : Sertifikat Manajemen Risiko Level II
 SMR III : Sertifikat Manajemen Risiko Level III
 SMR IV : Sertifikat Manajemen Risiko Level IV
 CA : *Chartered Accountant*
 CFE : *Certified Fraud Examiner*
 CBA : *Certified Bank Auditor*
 CISA : *Certified Information System Auditor*
 CIA : *Certified Internal Auditor*
 IRCA : *International Register of Certified Auditor*
 CRMA : *Certification in Risk Management Assurance*.

Partisipasi dalam Perhimpunan Profesi Audit Internal

Dalam rangka memperluas wawasan dan kompetensi profesional auditor internal, Internal Audit telah berpartisipasi dalam perhimpunan profesi Audit Internal antara lain:

1. Keikutsertaan Internal Audit Bank Mandiri dalam Organisasi eksternal

No	Nama Kegiatan/Organisasi	Jabatan	Waktu
1.	Ikatan Auditor Internal Bank (IAIB)	SEVP Internal Audit sebagai Ketua Dewan Pengawas	2017-2020
2.	Ikatan Auditor Internal Bank (IAIB)	Salah satu <i>Department Head</i> (DH) Internal Audit sebagai Pengurus Bidang Edukasi	2017-2020
3.	Association of Certified Fraud Examiner (ACFE)	Salah satu <i>Team Leader</i> (TL) Internal Audit sebagai <i>Researcher</i>	2018 - selesai

2. Daftar Institusi yang melakukan *Benchmarking* ke Internal Audit Bank Mandiri Tahun 2017

No	Lembaga/ Institusi	Fokus Pembahasan	Waktu
1.	Departemen Keuangan	<i>Fraud Risk Assessment</i>	24 Maret 2017
2.	PT Bank Negara Nasional (Persero)	Internal Audit <i>Methodology</i>	2 Agustus 2017
3.	Garuda Indonesia	Pengelolaan Program IT Audit	19 September 2017
4.	PT Bank Tabungan Negara (Persero)	<i>Desk Audit</i> , Forensik Audit & RCA System	17 Oktober 2017
5.	Bank Syariah Mandiri (BSM)	Internal Audit <i>Capability Framework</i> dan Internal Audit <i>Plan Methodology</i>	5 Juni 2017
6.	Bank Jambi	Internal Audit <i>Methodology and tools</i>	28 April 2017

3. Keikutsertaan SEVP Internal Audit sebagai pembicara dalam Seminar eksternal Internal Audit selama 2017

No	Acara/Tema	Penyelenggara	Waktu	LokasidanPeserta
1.	<i>Knowledge Sharing</i> Pengadaan <i>Pure Commodity</i>	Bank Indonesia	15 Desember 2017	Gedung Kebon Sirih Lt. 3 KOPERBI

No	Acara/Tema	Penyelenggara	Waktu	LokasidanPeserta
2.	Forum Unit Pengendalian gratifikasi	Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)	11 Desember 2017	Bidakara/ +/- 1000 orang
3.	Seminar Nasional IAIB tema Internal Audit <i>Challenge: Navigating in Disruptive</i>	Ikatan Audit Intern Bank	9-10 November 2017	Hotel Bumi Surabaya/ +/- 200 orang Internal Auditor
4.	<i>Risk Management</i> dan Internal Audit dengan tema Audit Internal Sebagai Rujukan Utama Dalam Proses Pengambilan Keputusan Oleh Manajemen	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) bekerjasama dengan Ikatan bankir Indonesia (IBI) dan Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB)	19 Oktober 2017	Graha Niaga, Jakarta/ 50 orang Internal Auditor dan <i>Risk Management</i>
5.	Seminar Nasional Internal Audit (SNIA) YPIA 2017 dengan tema <i>Internal Audit Dynamics : Be insightful, proactive, future focused</i>	Ikatan Audit Intern Bank	17 Maret 2017	Jakarta/ 50 orang
6.	<i>Chief Audit Executive</i> (CAE) BUMN	Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Intern (FKSPI)	12 Juli 2017	Gedung Plaza Mandiri Lantai 2/ Peserta 50 orang CAE BUMN
7.	<i>Benchmarking</i> Forum IAIB: <i>Audit rating & reporting</i> dan Implementasi QAIP	Yayasan Pendidikan Internal Audit	10 Mei 2017	Medan/450-500 orang Internal Auditor

Kode Etik Auditor

Internal Audit menetapkan Kode Etik seorang auditor sebagai berikut:

1. Integritas (*Integrity*)
Internal Auditor memiliki integritas dengan membangun kepercayaan (*trust*) yang menjadi dasar untuk membuat penilaian (*judgement*) yang handal.
2. Objektivitas (*Objectivity*)
Internal Auditor menunjukkan objektivitas yang tinggi sesuai dengan standar profesi dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengkomunikasikan informasi tentang aktivitas atau proses yang sedang diperiksa.
Internal Auditor melakukan penilaian (*judgement*) secara seimbang (*balanced*) dengan memperhatikan semua keadaan yang relevan dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau orang lain.
3. Kerahasiaan (*Confidentiality*)
Internal Auditor menghormati nilai dan kepemilikan atas informasi yang diterima dan tidak mengungkapkan informasi tersebut tanpa otorisasi yang berwenang kecuali terdapat kewajiban hukum atau profesi untuk mengungkapkan informasi tersebut.
4. Kompetensi (*Competency*)
Internal Auditor menggunakan pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan dalam melaksanakan tugas audit.
Aktivitas internal audit harus dilaksanakan dengan keahlian dan kemahiran profesional yaitu memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetensi lainnya yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggungjawabnya.

Pengembangan Kompetensi Internal Audit

Dalam pengembangan karyawan Internal Audit, selama tahun 2017 telah dilakukan peningkatan kualitas kerja tim audit dengan melaksanakan *training* baik internal maupun eksternal. *Training* internal dilakukan dengan cara diskusi diantara SEVP Internal Audit, Direksi dan para auditor terhadap Kebijakan dan Prosedur Internal Bank Mandiri. Sedangkan *training* secara eksternal dilakukan dengan cara mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain sebagai berikut.

Tabel Pengembangan Kompetensi Internal Audit

No	Nama Pendidikan dan Pengembangan Karyawan	Nama Penyelenggara	Tanggal Penyelenggaraan
1.	Ujian <i>Certified Internal Auditor</i> (CIA)	The Institute of Internal Auditors (IIA)	03 Januari 2017, Juli 2017, 01 Agustus 2017
2.	<i>Integrated Risk Management Mandiri Group System</i>	Mandiri University Group	11 Januari 2017
3.	Bank Mandiri Audit Course (BMAC)	Internal Audit	30 Januari - 1 Februari 2017, 19-20 Desember 2017
4.	<i>Consumer Loan</i> Untuk Auditor	Internal Audit	02 - 03 Februari 2017
5.	Workshop Menulis Laporan Audit	Tempo Institute	14, 16 & 17 Februari 2017 & 20-22 Februari 2017
6.	TTT <i>Internal Control</i>	Mandiri University Group	16 Februari 2017
7.	ISO 9001:2015 <i>Introduction & Awareness Inhouse</i>	Premysis Consulting	20 - 21 Februari 2017
8.	<i>Raising The Bar And Say It Right</i>	The Institute of Internal Auditors (IIA)	21 - 22 Februari 2017
9.	Seminar BARA <i>Risk Forum</i>	Banker Association for Risk Management (BARA)	23 - 24 Maret 2017
10.	<i>Refreshment</i> Manajemen Risiko	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	10 April 2017, 06 - 07 Juli 2017
11.	Workshop <i>Skill Audit DIA</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	09 Mei 2017
12.	Seminar Nasional Internal Audit 2017	Yayasan Pendidikan Internal Audit	09 - 10 Mei 2017
13.	Pembekalan Uji Kompetensi Audit Internal Level Supervisor	Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB)	07 - 08 Juni 2017
14.	Sertifikasi Kompetensi Audit Internal Level Supervisor	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)	12 Juni 2017
15.	Workshop Audit Kinerja	Internal Audit	06 - 07 Juli 2017
16.	The IIA <i>International Conference Sydney 2017 and Financial Institutions Benchmarking Program</i>	Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB)	22 - 29 Juli 2017
17.	Workshop <i>Digital Forensic</i>	Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)	01 - 03 Agustus 2017
18.	Mukernas II FKSPI Tahun 2017	Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Intern (FKSPI)	23 - 25 Agustus 2017
19.	<i>Training</i> Pembekalan CISA	BINUS	16 September - 11 November 2017
20.	Workshop <i>Quality Assurance Improvement</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	28 - 29 September 2017
21.	<i>Cobit 5 Foundation</i>	PT ATD Solution Indonesia (Architecture Technology Delivery)	11 - 13 Oktober 2017
22.	Workshop <i>Cyber Crime & e-Banking Fraud</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	02 - 03 November 2017
23.	Konferensi Nasional IX IAIB Internal Audit <i>Challenge Navigating in Disruptive</i>	Ikatan Auditor Intern Bank	08 - 10 November 2017

Sistem Informasi Audit Internal

Untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan audit dan memberikan gambaran utuh kepada manajemen Internal Audit, maka aktivitas audit dilaksanakan dengan menggunakan aplikasi yang dinamakan Sistem Informasi Manajemen Audit (SIMA). Dengan SIMA, pelaksanaan setiap tahapan audit dapat dimonitor setiap saat melalui sistem, didokumentasikan serta disimpan dalam sistem.

Sistem Informasi Manajemen Audit digunakan oleh Internal Audit sejak tanggal 26 April 2013, SIMA Digunakan untuk proses audit dari perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan.

Laporan Singkat Pelaksanaan Kegiatan Internal Audit Tahun 2017

Program Kerja Internal Audit

Tahun 2017 menjadi periode penuh kerja keras bagi Bank Mandiri dan Mandiri Group untuk dapat terus meningkatkan pertumbuhan dan pencapaian target bisnis di tengah ketidakstabilan kondisi perekonomian global maupun perekonomian dalam negeri. Kondisi tersebut berdampak negatif terhadap kinerja Bank Mandiri di tahun 2017, ditandai dengan menurunnya kualitas aset yaitu dengan meningkatnya NPL (*gross*) dibandingkan dengan tahun 2016. Sehingga Bank mandiri harus menyisihkan biaya besar untuk Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) yang mengakibatkan menurunnya laba bersih. Namun demikian secara fundamental Bank Mandiri tetap menunjukkan pertumbuhan bisnis yang positif dan konsisten yang ditandai dengan meningkatnya *Pre Provision Operating Profit* (PPOP) dari tahun 2016.

Menyikapi kondisi tersebut, langkah strategis terus dilakukan untuk menjaga kesinambungan pertumbuhan bisnis, dengan melakukan beberapa langkah antara lain dengan penyesuaian aspirasi dan visi bank mandiri 2020 dari *The Best Bank in ASEAN* menjadi *Indonesia's best, ASEAN's prominent bank* agar lebih relevan dan realistis. Menetapkan 3 area utama implementasi strategi yaitu:

1. Focus Business
 - a. *"The Core"* Corporate Banking tumbuh diatas pasar untuk kredit, dana dan *fee based income*.
 - b. *"The New Core"* Consumer Banking.
 - c. *"Tactical Segment"* Micro, Business Banking, Commercial Banking fokus pada perbaikan kualitas.
 - d. Sinergi bisnis : penerapan *Bank@work* dan *Retail Ready Branch*.
 - e. Eksekusi dan replikasi inovatif transaksi *whole-sale*, pendalaman bisnis *Top Anchor Client*.
2. *Fixing the Fundamental*
 - a. Penguatan proses kredit dan *credit culture*.
 - b. Penyempurnaan Organisasi.

- c. *Roadmap* dan strategi jaringan Distribusi.
- d. Program efisiensi dan produktivitas
3. Penguatan Infrastuktur
 - a. *Information Technology*: Peningkatan *stability* dan *capacity*
 - b. *Human Capital*: Pengembangan *talent, technical skill* dan kompetensi
 - c. *Culture*: Penguatan perilaku spesifik

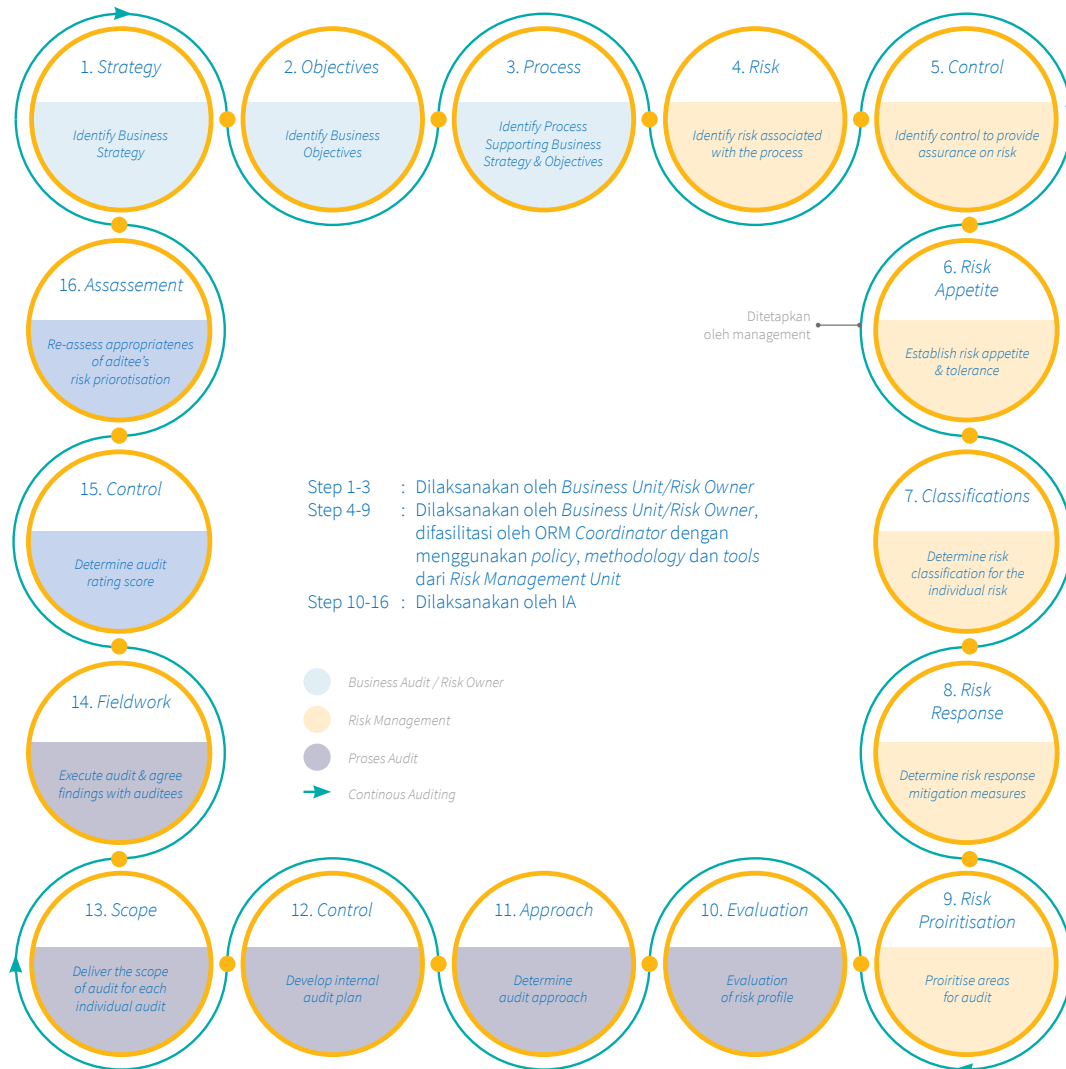
Internal Audit telah menyusun dan menetapkan rencana audit tahun 2017 yang sejalan dengan fokus utama Bank Mandiri. Melalui *Annual Audit Plan* (AAP) 2017 Internal Audit ingin memastikan pertumbuhan bisnis Bank Mandiri dilakukan secara *prudent* dan diimbangi dengan penerapan tata kelola perusahaan yang kuat di seluruh area operasional sehingga dapat menopang pertumbuhan kinerja berkelanjutan, untuk mencapai tujuan menjadi *Indonesia's best, ASEAN's prominent*.

Menghadapi kondisi tersebut, dalam rencana audit tahun 2017 ini, Internal Audit telah menetapkan 6 audit Tematik, 10 audit Umum, 6 audit *Mandatory*, 9 audit Perusahaan Anak, dan 5 Kajian. Audit 2017 mencakup area-area yang signifikan dan relevan dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi Bank, yaitu audit mengenai *Credit Quality* di segmen *Wholesale, Small Business*, Mikro dan KUR, *Consumer Loan*, Laporan Bulanan Bank Umum (LBU) & Sistem Informasi Debitur (SID) serta Keandalan infrastruktur dan Aplikasi *e-channel*.

Metode Audit

Internal Audit menerapkan metodologi *risk based audit* dalam melaksanakan aktivitas internal audit dengan memfokuskan pada area yang berisiko tinggi. Penerapan metodologi ini sesuai dengan kebutuhan organisasi, ketentuan Regulator dan *best practices*. Penerapan metodologi *risk based audit* membutuhkan kerjasama yang baik antara Internal Audit dengan Unit Kerja Manajemen Risiko Operasional dan *Klien*.

Berikut adalah *grand design* penerapan *Risk Based Audit* (RBA) di Bank Mandiri.



Pelaksanaan Kegiatan Audit Tahun 2017

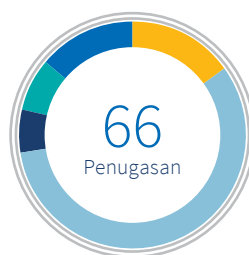
Realisasi pelaksanaan kegiatan audit tahun 2017 tergambar dalam diagram berikut.

Annual Audit Plan



Audit Umum	10
Audit Mandatory	6
Audit Perusahaan Anak	9
Kajian	5
Audit Tematik	6

Ad Hoc

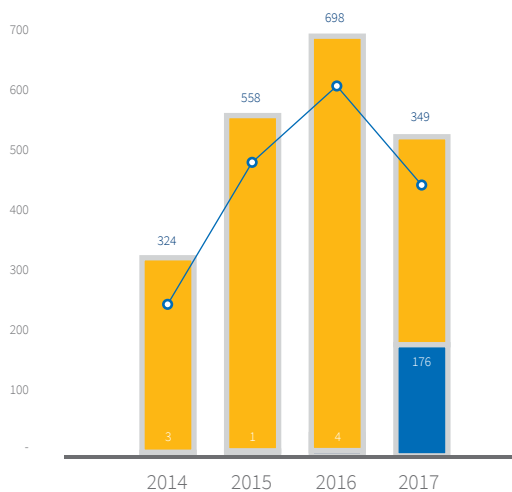


Audit	9
Review/Kajian	10
Consulting	38
Review Debitur	4
Audit Forensik	5

Temuan dan Tindak Lanjut Hasil Audit

Selain pelaksanaan audit dan RJP, Internal Audit juga senantiasa melakukan *monitoring* rencana tindak lanjut atas temuan audit.

Temuan Internal yang dimonitor Tindaklanjutnya per tanggal 18 Februari 2018



Closed	3	1	4	176
Outstanding	324	558	698	349

Selain memonitor tindak lanjut atas temuan Internal, Internal Audit juga melakukan pendampingan dan *monitoring* atas tindak lanjut temuan audit eksternal. Berikut status tindak lanjut hasil audit per tanggal 31 Desember 2017:

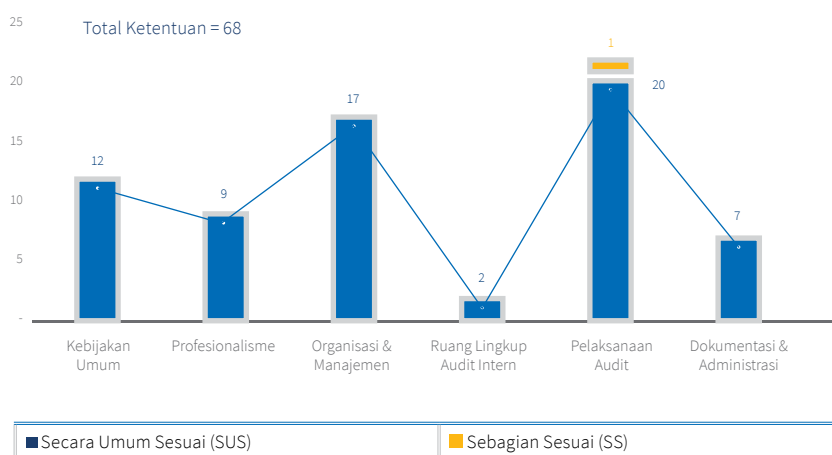
Tabel Temuan dan Tindak Lanjut Hasil Audit

Auditor	2016		2017	
	Selesai	Proses	Selesai	Proses
Bank Indonesia	0	0	6	1
Otoritas Jasa Keuangan	80	0	134	58
Badan Pemeriksa Keuangan	195	8	0	0
Kantor Akuntan Publik	8	3	0	0

Evaluasi Kinerja Internal Audit

Evaluasi kinerja Internal Audit dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisi antara lain tentang penyelesaian Daftar *Monitoring Tindak Lanjut* (DMTL), denda dan sanksi dari regulator, pelaksanaan audit sesuai rencana serta pelaksanaan fungsi konsultasi. Kuesioner disampaikan kepada Direktur Utama, Wakil Direktur Utama dan Dewan Komisaris (dalam hal ini, Direksi serta Komite Audit. Skor perhitungan kuesioner yaitu 1 (sangat tidak puas) sampai 4 (sangat puas). Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan, evaluasi atas kinerja Internal Audit selama tahun 2017 mendapat Skor 3,8 dan skor tersebut lebih tinggi dari target yang telah ditetapkan sebelumnya sebesar 3,4.

Selain itu, Evaluasi kinerja Internal Audit Bank Mandiri juga dilakukan oleh Konsultan Independen. Secara Umum Sesuai (*Generally Comply*) dengan SPFAIB.



Sesuai dengan ketentuan SPFAIB terkait materi laporan, masih terdapat Laporan Hasil Audit yang belum mencantumkan komitmen terhadap pelaksanaan tindak lanjut atas hasil audit sebelumnya. Rekomendasi yang diberikan adalah meningkatkan kedisiplinan terkait dengan penyusunan Laporan Hasil Audit agar mencantumkan komitmen terhadap pelaksanaan tindak lanjut atas hasil audit sebelumnya.

Komite di Bawah Direksi

Dalam menjalankan tugasnya, Direksi dibantu oleh Sekretaris Perusahaan dan Komite-komite yang bertugas untuk memberikan saran dan rekomendasi yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan dan arahan-arahan Direksi. Bank Mandiri memiliki Komite di bawah Direksi atau disebut juga Komite Eksekutif sebanyak 9 (sembilan) Komite.

Assets and Liabilities Committee (ALCO)

Assets and Liabilities Committee (ALCO) merupakan komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam bertugas menjalankan fungsi penetapan strategi pengelolaan *assets* dan *liabilities*, penetapan suku bunga dan likuiditas, serta hal-hal lain yang terkait dengan pengelolaan *assets* dan *liabilities* Perseroan.

Struktur dan Keanggotaan Assets and Liabilities Committee (ALCO)

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor: KEP.DIR/230/2017 tentang *Assets and Liabilities Committee*, susunan anggota ALCO adalah sebagai berikut:

Ketua	: Direktur Utama
Sekretaris	: <i>Group Head Market Risk</i>
Sekretaris Pengganti (<i>Alternate</i>) I	: <i>Group Head Treasury</i>
Sekretaris Pengganti (<i>Alternate</i>) II	: <i>Group Head Strategy & Performance Management</i>

- I. Anggota Dengan Hak Suara (*Voting Member*)
 - a. Anggota Tetap Dengan Hak Suara (*Permanent Voting Member*)
 1. Direktur Utama
 2. Wakil Direktur Utama
 3. Direktur *Wholesale Banking*
 4. Direktur Kelembagaan
 5. Direktur *Retail Banking*
 6. Direktur *Distributions*
 7. Direktur *Digital Banking & Technology*
 8. Direktur *Treasury*
 9. SEVP *Wholesale Risk*
 10. SEVP *Retail Risk*
 11. SEVP *Corporate Transformation & Finance*
 12. SEVP *Corporate Banking*
 13. SEVP *Commercial Banking*
 - b. Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (*Non-Permanent Voting Member*)
Anggota Direksi dan SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan.
- II. Anggota Tetap Tanpa Hak Suara (*Permanent Non-Voting Member*)
Direktur *Risk Management & Compliance* atau *Group Head Compliance* atau pejabat *Compliance Group* yang ditunjuk.
- III. Anggota Pemberi Kontribusi Tanpa Hak Suara (*Contributing Non-Voting Member*)
 - a. *Group Head*/setingkat *Group Head* lainnya yang hadir sebagai undangan terkait dengan materi yang menjadi agenda komite.
 - b. Sekretaris Komite.

- IV. Undangan Tetap Tanpa Hak Suara (*Invitee*)
 - a. SEVP Internal Audit*) atau *Group Head* di Internal Audit atau pejabat Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara.

*) Dalam hal materi yang dibahas pada Komite merupakan materi yang diusulkan oleh SEVP Internal Audit, maka SEVP Internal Audit bertindak sebagai *Voting Member*.
 - b. Pejabat di bidang *operational risk* yaitu *Senior Operational Risk Head* terkait dengan materi yang menjadi agenda komite yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara.

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Assets and Liabilities Committee (ALCO)

Tugas tanggung jawab ALCO adalah mencakup sebagai berikut:

1. Menetapkan, mengembangkan dan mengkaji ulang strategi pengelolaan *assets* dan *liabilities*.
2. Mengevaluasi posisi *assets* dan *liabilities* Perseroan sesuai dengan tujuan pengelolaan risiko likuiditas, suku bunga dan nilai tukar.
3. Mengevaluasi 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 nilai tukar.
4. Melakukan evaluasi/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 evaluasi/kaji ulang deviasi antara realisasi dengan proyeksi anggaran dan rencana bisnis Perseroan.
6. Membahas dan menetapkan batasan *liquidity management*, *gap management*, *pricing management*, dan *FX management*.
7. Menetapkan metodologi *fund transfer pricing*.
8. Membahas dan menetapkan hal-hal lain yang bersifat lingkup ALM termasuk perusahaan anak/entitas yang berada di bawah pengendalian Perseroan.

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.

Tabel Penyesuaian Keanggotaan *Executive Committee* tanggal 28 April 2017

No.	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Undangan	Hadir	Ketidakhadiran	
Permanent Voting Members					
1.	Direktur Utama	5	4	1	80%
2.	Wakil Direktur Utama	5	4	1	80%
3.	Direktur Wholesale Banking	5	4	1	80%
4.	Direktur Government & Institutional	5	4	1	80%
5.	Direktur Retail Banking	5	4	1	80%
6.	Direktur Distributions	5	5	-	100%
7.	Direktur Digital Banking & Technology	5	3	2	60%
8.	SEVP Wholesale Risk	5	5	-	100%
9.	SEVP Retail Risk	5	5	-	100%
10.	SEVP Special Asset Management	5	5	-	100%
11.	SEVP Corporate Banking	5	2	3	40%
Permanent Non-Voting Member					
12.	Direktur Risk Management & Compliance	5	1	-	80%

Tabel Penyesuaian keanggotaan berdasarkan Keputusan No. KEP.DIR/230/2017 tanggal 21 November 2017

No.	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Undangan	Hadir	Ketidakhadiran	
Permanent Voting Members					
1.	Direktur Utama	1	1	-	100%
2.	Wakil Direktur Utama	1	1	-	100%
3.	Direktur Wholesale Banking	1	1	-	100%
4.	Direktur Kelembagaan	1	-	1	0%
5.	Direktur Retail Banking	1	1	-	100%
6.	Direktur Distributions	1	1	-	100%
7.	Direktur Digital Banking & Technology	1	-	1	0%
8.	Direktur Treasury*	1	-	1	-
9.	SEVP Wholesale Risk	1	1	-	100%
10.	SEVP Retail Risk	1	1	-	100%
11.	SEVP Corporate Transformation& Finance	1	1	-	100%
12.	SEVP Corporate Banking	1	-	1	0%
13.	SEVP Commercial Banking	1	1	-	100%
Permanent Non-Voting Member					
14.	Direktur Risk Management & Compliance	1	1	-	100%

Business Committee (BC)

Business Committee merupakan komite yang dibentuk 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 banking* dan *retail banking*.

Struktur dan Keanggotaan Business Committee (BC)

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor: KEP.DIR/231/2017 tanggal 21 November 2017 struktur dan Keanggotaan *Business Committee* adalah sebagai berikut:

Susunan Anggota Business Committee (BC)	
Ketua	Direktur Utama
Sekretaris (Segmen Wholesale)	Group Head Transaction Banking Wholesale Product
Sekretaris (Segmen Retail)	Group Head Consumer Deposits
Anggota Tetap Dengan Hak Suara (Permanent Voting Member)	1. Direktur Utama 2. Wakil Direktur Utama 3. Direktur Wholesale Banking 4. Direktur Distributions 5. Direktur Retail Banking 6. Direktur Kelembagaan 7. Direktur Digital Banking & Technology 8. Direktur Treasury 9. SEVP Retail Risk 10. SEVP Wholesale Risk 11. SEVP Corporate Banking 12. SEVP Commercial Banking 13. SEVP Corporate Transformation & Finance
Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (Non-Permanent Voting Member)	Anggota Direksi/SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan
Anggota Tetap Tanpa Hak Suara	Direktur Risk Management & Compliance atau Group Head Compliance atau pejabat Compliance Group yang ditunjuk.
Anggota Pemberi Kontribusi Tanpa Hak Suara (Contributing Non-Voting Member)	1. Group Head/setingkat Group Head lainnya yang diundang terkait dengan materi yang menjadi agenda komite 2. Sekretaris Komite

Susunan Anggota Business Committee (BC)

Undangan Tetap Tanpa Hak Suara (Invitee)	1. SEVP Internal Audit*) atau Group Head Direktorat Internal Audit atau pejabat Direktorat Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara. *) Dalam hal materi yang dibahas pada Komite merupakan materi yang diusulkan oleh SEVP Internal Audit, maka SEVP Internal Audit bertindak sebagai Voting Member. 2. Pejabat di bidang operational Risk yaitu Senior Operational Risk Head terkait dengan materi yang menjadi agenda komite yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara.

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Business Committee (BC)

Dalam menjalankan fungsinya, BC memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain:

1. Membahas dan menetapkan strategi bisnis Perseroan segmen *wholesale* dan segmen *retail* termasuk strategi bisnis perusahaan anak.
2. Membahas, mengevaluasi, dan menetapkan pengembangan bisnis segmen *wholesale* dan segmen *retail* secara terintegrasi, termasuk pengembangan/pembaharuan produk dan jasa, baik kredit maupun non kredit, *business process*, tarif, infrastruktur sarana dan prasarana *marketing communication* serta teknologi pendukung bisnis.
3. Membahas, mengevaluasi dan menetapkan strategi bisnis dengan *anchor client* Perseroan.
4. Memantau serta mengevaluasi hasil kinerja strategis dan inisiatif bisnis/proyek segmen *wholesale* dan segmen *retail*.
5. Membahas dan menyelesaikan permasalahan bisnis yang bersifat strategis termasuk aliansi antar unit kerja Perseroan dan aliansi dengan perusahaan anak atau entitas di bawah pengendalian Perseroan.
6. Membahas, mengevaluasi, dan menetapkan pengembangan serta penghentian produk baru baik kredit maupun non kredit termasuk produk dan jasa *digital banking*.
7. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutuskan dan melaksanakan hal-hal yang bersifat bisnis operasional.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Dalam kapasitasnya sebagai komite, BC 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.

Pelaksanaan Tugas *Business Committee* (BC) Tahun 2017

Salah satu pelaksanaan tugas yang dilakukan rutin oleh BC yaitu mengadakan rapat sekurang-kurangnya 3 (tiga) kali dalam satu tahun atau setiap waktu bilamana dipandang perlu atas permintaan seorang atau lebih anggota komite dengan hak suara (*Voting Member*) atau atas permintaan Direksi atau atas usulan tertulis dari unit kerja terkait dengan menyampaikan materi yang akan dibahas dan berkoordinasi dengan Sekretaris Komite.

Selama tahun 2017, BC telah melakukan kegiatan di antaranya menyelenggarakan rapat, dengan agenda antara lain sebagai berikut:

1. Peluncuran 3 produk baru (*Mandiri Call Spread*, *Mandiri Dual Currency Investment* dan *Mandiri Par Forward*).
2. Manual Produk Fasilitas Intraday.
3. Tindak Lanjut Keputusan *Retail Business Committee* perihal Tiga Asuradur Beku Operasi.
4. *Retail Engine Reporting*.
5. *Project Gen Y*.
6. *Update Pipeline Trade* 2017.
7. Manual Produk Kredit Segmen *Consumer* Tidak Berbasis Agunan (Modul II).
8. Kredit Agunan Deposito.
9. Usulan Proses Akuisisi *Value Chain* dan Koperasi.
10. *Mandiri Payment System*.
11. Usulan Pengembangan KTA di Bank Mandiri Dili Timor Leste.
12. Strategi Pengembangan *Mortgages*.
13. Program BG Akhir Tahun.
14. Revisi Manual Produk Uang Elektronik.
15. Percepatan Akuisisi *Value Chain Anchor Clients*.
16. Prioritisasi Inisiatif Strategis IT 2018.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran *Business Committee*

Berikut frekuensi rapat dan tingkat kehadiran *Business Committee*.

Tabel Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran *Business Committee*

No.	Nama	Jumlah Rapat			%Kehadiran	
		Rapat	Kehadiran	Kuasa Kehadiran		
Ketidakhadiran						
Anggota Tetap dengan Hak Suara						
1.	Kartika Wirjoatmodjo	18	3		15	17%
2.	Sulaiman A. Arianto	18	11	1	6	61%
3.	Pahala Mansury *)	8	2		5	25%
4.	Royke Tumilaar	18	14		4	78%
5.	Hery Gunardi	18	13		5	72%
6.	Tardi	18	11		7	61%
7.	Kartini Sally	18	11	1	6	61%
8.	Rico Usthavia Frans	18	13		5	72%
9.	Riyani T. Bondan	18	12		6	67%
10.	Kepas Antoni A. Manurung	18	16	1	1	89%
11.	Alexandra Askandar	18	13		5	72%
Anggota Tidak Tetap dengan Hak Suara						
1.	Joseph Georgino Godong	2	2		0	100%
2.	Agus Sudiarto	11	5		6	45%
3.	Riduan	12	11	1	0	92%

No.	Nama	Jumlah Rapat				%Kehadiran
		Rapat	Kehadiran	Kuasa Kehadiran	Ketidakhadiran	
4.	Darmawan Junaidi	2	1		1	50%
5.	Agus Dwi Handaya	10	2		8	20%
6.	Ogi Prastomiyono	5	3		2	60%
Anggota Tetap Tanpa Hak Suara						
1.	Ahmad Siddik Badrudin	18	12		6	67%
Undangan Tetap Tanpa Hak Suara						
1.	Mustaslimah	18	12		9	67%
2.	Ogi Prastomiyono	3	3		0	100%

*) Bapak Pahala Mansury sejak 12 April 2017 tidak lagi menjabat sebagai Direksi Bank Mandiri.

Risk Management Committee (RMC)

Risk Management Committee (RMC) merupakan komite yang dibentuk untuk membantu Direksi yang bertugas dan bertanggung jawab dalam memantau dan mengelola profil risiko Bank (termasuk *risk appetite*, *limit* dan kecukupan permodalan), mengevaluasi kinerja Bank pada kondisi stress (termasuk *contingency plan*) serta menyempurnakan penerapan manajemen risiko Bank akibat perubahan internal maupun eksternal (termasuk regulasi).

Struktur dan Keanggotaan Risk Management Committee (RMC)

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor: KEP.DIR/237/2017 tanggal 21 November 2017, susunan anggota RMC adalah sebagai berikut:

Susunan Anggota <i>Risk Management Committee</i> (RMC)	
Ketua	Wakil Direktur Utama
Sekretaris	<i>Group Head Credit Portfolio Risk</i>
Sekretaris Pengganti	<i>Group Head Operational Risk (Alternate I)</i> <i>Group Head Market Risk (Alternate II)</i>
I. Anggota dengan Hak Suara (<i>Voting Member</i>)	
a. Anggota Tetap Dengan Hak Suara (<i>Permanent Voting Member</i>)	1. Wakil Direktur Utama 2. Direktur <i>Operations</i> 3. Direktur <i>Risk Management & Compliance</i> 4. SEVP <i>Retail Risk</i> 5. SEVP <i>Wholesale Risk</i> 6. SEVP <i>Corporate Transformations & Finance</i>
b. Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (Non - Permanent Voting Member)	Anggota Direksi/SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan.
II. Anggota Tetap Tanpa Hak Suarat (<i>Permanent Non-Voting Member</i>)	<i>Group Head Compliance</i> atau pejabat <i>Compliance Group</i> yang ditunjuk wajib hadir dalam Rapat Komite.

Susunan Anggota Risk Management Committee (RMC)

III. Anggota Pemberi Kontribusi Tanpa Hak Suara (Contributing Non-Voting Member)	a. Group Head/setingkat Group Head lainnya yang diundang terkait dengan materi yang menjadi agenda komite. b. Sekretaris Komite
IV. Undangan Tetap Tanpa Hak Suara (Invitee)	a. SEVP Internal Audit*) atau Group Head Direktorat Internal Audit atau pejabat Direktorat Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara. *) Dalam hal materi yang dibahas pada komite merupakan materi yang diusulkan oleh SEVP Internal Audit, maka SEVP Internal Audit bertindak sebagai Voting Member. b. Pejabat di bidang Operational Risk yaitu Senior Operational Risk Head terkait dengan materi yang menjadi agenda komite yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara.

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Risk Management Committee (RMC)

Komite RMC memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Memantau profil risiko dan pengelolaan seluruh risiko dalam rangka menetapkan *risk appetite*, strategi pengelolaan risiko yang terintegrasi serta kecukupan modal.
- Menetapkan metodologi, skenario, evaluasi termasuk kondisi stress dalam pengukuran risiko dan *contingency plan*.
- Melakukan penyempurnaan penerapan manajemen risiko secara berkala maupun insidental sebagai tindak lanjut perubahan kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi kecukupan permodalan dan profil risiko Perseroan.
- Membahas dan menetapkan hal-hal strategis dalam lingkup manajemen risiko termasuk manajemen risiko di perusahaan anak.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

- 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).
- Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat operasional.

Pelaksanaan Tugas *Risk Management Committee* (RMC)

Sepanjang tahun 2017, Komite RMC telah terlaksana sebanyak 10 kali dan menghasilkan keputusan – keputusan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel Pelaksanaan Tugas *Risk Management Committee*

No.	Tanggal	Agenda
1.	19 Januari 2017	1. <i>Update</i> Hasil Perhitungan <i>Liquidity Coverage Ratio</i> Triwulan III 2016. 2. Persetujuan Mekanisme Perhitungan <i>ATMR Credit Valuation Adjustment</i> (CVA). 3. Persetujuan Perhitungan KPMM Sesuai Profil Risiko (ICAAP). 4. Persetujuan <i>Risk Based Bank Rating</i> (RBBR) Secara Individu Triwulan IV 2016.
2.	10 Februari 2017	1. Pelaporan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Konsolidasi dan Profil Risiko Terintegrasi Triwulan IV 2016. 2. Persetujuan Usulan Rencana Kerja <i>Risk Management Committee</i> Tahun 2017. 3. Persetujuan Usulan <i>Review</i> Kebijakan Limit Pengelolaan Risiko <i>Banking Book</i> . 4. Persetujuan Hasil Limit Aktivitas <i>Trading Treasury Head Office</i> dan Kantor Luar Negeri 2017.
3.	4 April 2017	Persetujuan Usulan Penetapan <i>Portfolio Guideline</i> 2017
4.	12 April 2017	1. Persetujuan Usulan <i>Strategy Anti Fraud</i> . 2. <i>Update</i> Hasil Uji Coba Perhitungan <i>Net Stable Funding Ratio</i> (NSFR). 3. Persetujuan <i>Risk Appetite Statement</i> 2017.
5.	18 Juli 2017	Persetujuan Laporan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Posisi Juni 2017.
6.	8 Agustus 2017	Persetujuan Laporan Penilaian <i>Risk Based Bank Rating</i> (RBBR) Bank Mandiri Secara Konsolidasi Semester I 2017 dan Profil Risiko Terintegrasi Periode Triwulan II 2017.
7.	28 September 2017	1. Persetujuan Usulan <i>Review Limit Interest Rate Risk in Banking Book</i> (IRRBB) dan <i>Review Limit Loan to Funding Ratio</i> (LFR) valas. 2. <i>Update</i> Laporan Hasil Pelaksanaan review Manajemen Risiko di Bank Mantap.
8.	18 Oktober 2017	Persetujuan Usulan Penilaian Profil Risiko Bank Mandiri secara Individu Periode Triwulan III 2017.
9.	25 Oktober 2017	1. <i>Update Summary</i> Hasil <i>Review</i> OJK atas Penerapan Tata Kelola dan Manajemen Risiko Terintegrasi. 2. Persetujuan Usulan Penilaian Profil Risiko Konsolidasi Periode Triwulan III 2017.
10.	20 Desember 2017	Persetujuan <i>Review</i> Parameter dan <i>Rule Rating</i> Risiko Kepatuhan Mandiri Group.

Tabel Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran *Risk Management Committee*

No.	Nama	Rapat	Jumlah Hadir	Tidak Hadir	% Kehadiran
Permanent Voting Members					
1	Sulaiman A. Arianto	10	10	0	100%
2	Ogi Prastomiyono	10	10	0	100%
3	Pahala N. Mansury ¹⁾	4	4	0	100%
4	Ahmad Siddik Badruddin	10	10	0	100%
5	Riyani T. Bondan	10	10	0	100%
6	Ventje Rahardjo ²⁾	2	1	1	50%
7	Kepas Antoni A. Manurung	10	9	1	90%
8	Agus Dwi Handaya	8	7	1	88%
9	Royke Tumilaar ³⁾	5	4	1	80%
Non - Permanent Voting Members					
10.	Alexandra Askandar	1	1	0	100%
11.	Riduan	1	1	0	100%
Invitee					

No.	Nama	Jumlah		% Kehadiran
		Rapat	Hadir	
12.	Mustaslimah / Pjb. Internal Audit	9	9	100%
13.	Tardi	2	2	100%
Permanent Non-Voting Members				
14.	Group Head Compliance/ Pjb. Compliance	9	9	100%

Keterangan :

- 1) Bapak Pahala N. Mansury (Direktur *Finance & Treasury*) aktif di Bank Mandiri sampai 12 April 2017. Dalam rentang waktu tersebut sampai terbitnya SK Komite yang baru per tanggal 21 November 2017, Bapak Royke Tumilaar ditunjuk sebagai *Permanent Voting Member* sementara menggantikan Bapak Pahala N. Mansury dalam seluruh *Executive Committee* terkait.
- 2) Bapak Ventje N. Mansury (SEVP *Corporate Transformations*) aktif di Bank Mandiri sampai periode RUPS 2017, kemudian digantikan oleh Bapak Agus Dwi Handaya yang juga merangkap sebagai SEVP *Finance*.
- 3) Bapak Royke Tumilaar (Direktur *Wholesale Banking*) sedang melaksanakan cuti tahunan pada tanggal 18 Juli 2017.

Human Capital Policy Committee (HCPC)

Human Capital Policy Committee (HCPC) merupakan komite yang dibentuk untuk membantu Direksi yang bertugas dan bertanggung jawab dalam menetapkan strategi pengelolaan *human capital* Perseroan.

Struktur dan Keanggotaan Human Capital Policy Committee (HCPC)

Berdasarkan keputusan Direksi No.KEP.DIR/233/2016 November 2017, susunan anggota HCPC adalah sebagai berikut:

Susunan Anggota Human Capital Policy Committee (HCPC)		
Ketua	Direktur Utama	
Sekretaris	Group Head Human Capital Engagement	
Sekretaris Pengganti	Group Head HC Talent, Organization & Performance	
I. Anggota Dengan Hak Suara (<i>Voting Member</i>)		
a. Anggota Tetap Dengan Hak Suara (<i>Permanent Voting Member</i>)	1. Direktur Utama 2. Wakil Direktur Utama 3. Direktur Distributions 4. Direktur Operations 5. Direktur Risk Management & Compliance 6. SEVP Human Capital 7. SEVP Corporate Transformation & Finance	
b. Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (<i>Non-Permanent Voting Member</i>)	Anggota Direksi dan SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan	
II. Anggota Tetap Tanpa Hak Suara (<i>Permanent Non-Voting Member</i>)	Group Head Compliance atau pejabat Compliance Group yang ditunjuk wajib hadir dalam Rapat Komite.	

Susunan Anggota Human Capital Policy Committee (HCPC)

III. Anggota Pemberi Kontribusi Tanpa Hak Suara (<i>Contributing Non Voting Member</i>)	a. Group Head/setingkat Group Head lainnya yang diundang terkait dengan materi yang menjadi agenda komite. b. Sekretaris Komite
IV. Undangan Tetap Tanpa Hak Suara (<i>Invitee</i>)	a. SEVP <i>Internal Audit</i>*) atau Group Head Direktorat Internal Audit atau pejabat Direktorat Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara. *) Dalam hal materi yang dibahas pada Komite merupakan materi yang diusulkan oleh SEVP <i>Internal Audit</i>, maka SEVP <i>Internal Audit</i> bertindak sebagai <i>Voting Member</i>. b. Pejabat di bidang operational risk yaitu Senior <i>Operational Risk Head</i> terkait dengan materi yang menjadi agenda komite yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara.

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Human Capital Policy Committee (HCPC)

HCPC memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Menetapkan arahan strategis dan operasional pengelolaan *human capital*, termasuk budaya dan nilai perusahaan.
2. 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.
3. Menetapkan arah strategis pengembangan Sistem Informasi *Human Capital*.
4. Menetapkan dan mengembangkan organisasi termasuk pemenuhan, pengembangan dan pelatihan *human capital* sesuai kebutuhan bisnis Perseroan.

5. Menetapkan *individual performance management and rewards, talent and succession management* serta *employee relations*.
6. Menetapkan batas kewenangan dalam menjalankan manajemen *human capital*.
7. 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.

Pelaksanaan Tugas *Human Capital Policy Committee* (HCPC) Tahun 2017

Tahun 2017 *Human Capital Policy Committee* telah membahas hal-hal sebagai berikut:

Tabel Rapat *Human Capital Policy Committee*

Tanggal	Pembahasan
21 Februari 2017	<i>Ground Rules Incentive Governing Board</i>
24 Oktober 2017	- Pemberian Penghargaan Masa Dinas (Jubilium) - Tunjangan Pembayaran Cuti Besar Proporsional bagi Pegawai Pensiun Usia Normal

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran HCPC

Selama tahun 2017, *Human Capital Policy Committee* telah melaksanakan 2 (dua) kali rapat dengan tingkat kehadiran anggota komite sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran HCPC

No.	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Undangan	Hadir	Ketidakhadiran	
Permanent Voting Members					
1.	Kartika Wirjoatmodjo	2	1	1	50%
2.	Sulaiman A. Arianito	2	2	0	100%
3.	Hery Gunardi	2	2	0	100%
4.	Ogi Prastomiyono	2	1	1	50%
5.	Pahala N. Mansury	1	1	0	100%
6.	Ahmad Siddik Badruddin	2	2	0	100%
7.	Sanjay N. Bharwani	2	2	0	100%
Non-Permanent Voting Members					
1.	Royke Tumilaar	1	1	0	100%
2.	Tardi	1	1	0	100%
3.	Kartini Sally	1	1	0	100%
4.	Rico Usthavia Frans	1	1	0	100%
5.	Darmawan Junaidi	1	1	0	100%
6.	Riyani T. Bondan	1	1	0	100%
7.	Agus Dwi Handaya	1	1	0	100%
8.	Joseph Georgino Godong	1	1	0	100%
9.	Kepas A. A. Manurung	1	1	0	100%

No.	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Undangan	Hadir	Ketidakhadiran	
10.	Agus Sudiarto	1	1	0	100%
11.	Alexandra Askandar	1	1	0	100%
12.	Riduan	1	1	0	100%
Invitee					
1.	Mustaslimah	2	2	0	100%

*) Jumlah kehadiran yang disertakan dihitung setelah pejabat di atas telah efektif menduduki jabatannya. Untuk jabatan direksi dihitung efektif setelah lulus dari *fit and proper test* dari OJK.

Information Technology Committee (ITC)

Information Technology Committee (ITC) merupakan komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam yang bertanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan pengelolaan operasional Perseroan pada bidang *Information Technology* (IT). ITC membantu Direksi dalam penetapan IT *Strategic Plan* dan IT *budgeting*, penetapan proyek IT *Strategic* dan pengamanan IT.

Struktur dan Keanggotaan

Information Technology Committee (ITC)

Susunan anggota *Information Technology Committee* (IT Committee) berdasarkan Keputusan Direksi No. Kep.Dir/235/2017 tanggal 21 November 2017 tentang *Information Technology Committee* adalah sebagai berikut.

Susunan Anggota Information Technology Committee (IT Committee)	
Ketua	Direktur Utama
Sekretaris	Group Head IT Strategy & Architecture Group Head IT Application Development (Alternate)
Anggota Dengan Hak Suara (Voting Member)	Anggota Tetap dengan hak Suara (Permanent Voting Member): 1. Direktur Utama 2. Direktur Operations 3. Direktur Digital Banking & Technology 4. SEVP Corporate Transformations & Finance 5. SEVP Retail Risk 6. SEVP Chief Technology Officer Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (Non-Permanent Voting Member): Anggota Direksi/SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan.
Anggota Tetap Tanpa Hak Suara (Permanent Non-Voting Member)	Direktur Risk Management & Compliance*) atau Group Head Compliance atau pejabat Compliance Group yang ditunjuk. *) Dalam hal Direktur Risk Management & Compliance berhalangan hadir tidak melebihi tujuh (7) hari kerja berturut-turut (berhalangan sementara), maka fungsi Direktur Kepatuhan dapat didelegasikan kepada Group Head Compliance atau pejabat Compliance Group yang ditunjuk.

Susunan Anggota Information Technology Committee (IT Committee)

Invitee	- SEVP Internal Audit**) atau Group Head Bidang Internal Audit atau Pejabat Bidang Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara. **) Dalam hal materi yang dibahas pada Komite merupakan materi yang diusulkan oleh SEVP Internal Audit, maka SEVP Internal Audit bertindak sebagai Voting member - Pejabat di bidang operational risk yaitu Senior Operational Risk Head terkait dengan materi yang menjadi agenda komite yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara
Anggota Pemberi Kontribusi Tanpa Hak Suara (Contributing Non-Voting Member)	- Sekretaris Komite - Group Head/setingkat Group Head lainnya yang terkait dengan materi yang menjadi agenda komite.

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Information Technology Committee (ITC)

Komite ITC memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Membahas dan menetapkan IT *Strategic Plan* (ISP) 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 sesuai dengan ISP, anggaran IT dan *delivery project* IT.
- Menetapkan prioritas dan alokasi anggaran IT yang telah diputuskan oleh Direksi.
- Memutuskan atau memberikan arahan terkait perencanaan, pengembangan dan penambahan sistem IT yang bersifat strategis.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

8. Membahas dan menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dalam ruang lingkup IT dan arahan investasi bidang IT termasuk perusahaan anak.
9. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat IT operasional.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, *IT Committee* 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.

Pelaksanaan Tugas *Information Technology Committee (ITC)*

Pada tahun 2017 *IT Committee* telah melakukan hal – hal sebagai berikut:

1. Persetujuan atas Inisiatif Strategis IT tahun 2017, penyesuaian inisiatif strategis IT 2017, *drop* inisiatif, penyesuaian komposisi portfolio investasi IT 2017 dan rasionalisasi inisiatif IT 2017.

2. Persetujuan pemenuhan kebutuhan mesin ATM *Switching* melalui proses pengadaan internal sesuai dengan tata kelola yang berlaku.
3. Penerimaan paparan kajian metode alternatif pembiayaan pembangunan DRC Injoko serta metode pemenuhan perangkat IT.
4. Persetujuan penggunaan CAPEX untuk pelaksanaan *change request* dengan melakukan pembentukan 1 *project code* khusus untuk menampung *change request* tahun berjalan.
5. Penerimaan paparan Strategi Transformasi IT sebagai bagian dari rencana perbaikan IT Bank Mandiri.
6. Penerimaan paparan rencana implementasi CISO.
7. Penerimaan paparan *progress* percepatan implementasi sistem Bank Mandiri Berhad.
8. Penerimaan paparan hasil *Review IT Strategic and Execution Plan (ISP) 2015 – 2020* termasuk didalamnya Strategi *Core Banking Offloading* dan *target state architecture*, perbaikan *IT Operating Model* dan *strategic Sourcing*, serta *Roadmap IT Strategic and Execution Plan (ISP) 2017 – 2020* dengan pendekatan implementasi “*Paced Approach*”.

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran Rapat *Information Technology Committee (ITC)*

Selama tahun 2017, *IT Committee* telah melakukan rapat sebanyak 6 (enam) kali dengan frekuensi rapat dan tingkat kehadiran anggota *IT Committee* sebagai berikut:

Sebelum Reorganisasi

	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
<i>Permanent Voting Member</i>				
Kartika Wirjoatmodjo	1	1	0	100%
Ogi Prastomiyono	1	1	0	100%
Pahala N. Mansury	1	1	0	100%
Rico Usthavia Frans	1	1	0	100%
Riyani T. Bondan	1	1	0	100%
Ventje Rahardjo	1	1	0	100%
Joseph Georgino Godong	1	1	0	100%
<i>Non-Permanent Voting Member</i>				
Sulaiman A. Arianito	1	0	1	0%
Royke Tumilaar	1	1	0	100%
Hery Gunardi	1	1	0	100%
<i>Permanent Non-Voting Member</i>				
Ahmad Siddik Badruddin	1	1	0	100%
<i>Invitee</i>				
Mustaslimah	1	1	0	100%

Setelah Reorganisasi

	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
Permanent Voting Member				
Kartika Wirjoatmodjo	5	5	0	100%
Ogi Prastomiyono	4	4	0	100%
Rico Usthavia Frans	5	5	0	100%
Riyani T. Bondan	5	5	0	100%
Joseph Georgino Godong	5	5	0	100%
Agus Dwi Handaya	5	5	0	100%
Non-Permanent Voting Member				
Sulaiman A. Arianto	1	1	0	100%
Royke Tumilaar	2	2	0	100%
Hery Gunardi	1	1	0	100%
Tardi	4	4	0	100%
Kartini Sally	1	1	0	100%
Darmawan Junaidi	1	1	0	100%
Sanjay N. Bharwani	1	1	0	100%
Kepas Antoni A. Manurung	4	4	0	100%
Alexandra Askandar	1	1	0	100%
Riduan	3	3	0	100%
Permanent Non-Voting Member				
Ahmad Siddik Badruddin	5	5	0	100%
Invitee				
Mustaslimah ¹⁾	4	4	0	100%

¹⁾Invitee Audit dapat dihadiri oleh SEVP Internal Audit atau Group Head Internal Audit atau Pejabat yang ditunjuk setingkat Group Head.

Capital and Subsidiaries Committee (CSC)

Capital and Subsidiaries Committee (CSC) merupakan komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam yang bertanggung jawab dalam menetapkan strategi pengelolaan perusahaan anak, rekomendasi penyertaan modal dan divestasi serta remunerasi dan penetapan pengurus perusahaan anak.

**Struktur dan Keanggotaan
Capital and Subsidiaries Committee (CSC)**

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No.KEP.DIR/232/2017 tanggal 21 November 2017, susunan anggota CSC adalah sebagai berikut:

Susunan Anggota Capital and Subsidiaries Committee (CSC)	
Ketua	Direktur Utama
Sekretaris	Group Head Strategic Investment & Subsidiaries Management

Susunan Anggota Capital and Subsidiaries Committee (CSC)	
Sekretaris Pengganti	Group Head Strategy & Performance Management 1. Direktur Utama 2. Wakil Direktur Utama 3. Direktur Treasury 4. SEVP Corporate Transformations & Finance 5. SEVP Wholesale Risk 6. SEVP Retail Risk 7. SEVP Human Capital
Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (Non-Permanent Voting Member):	Anggota Direksi/SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan.
Anggota Tetap Tanpa Hak Suara (Non-Permanent Voting Member)	Direktur Risk Management & Compliance atau Group Head Compliance atau pejabat Compliance Group yang ditunjuk.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab *Capital and Subsidiaries Committee (CSC)*

Dalam menjalankan fungsinya, CSC memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain:

1. Menetapkan strategi dan batasan pengelolaan Perusahaan Anak termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak jika diperlukan.
2. Membahas, merekomendasikan dan menyetujui rencana penyertaan modal Perusahaan Anak termasuk tambahan penyertaan modal dan pelepasan penyertaan modal/divestasi dengan ketentuan dalam hal penyertaan atau pelepasan modal tersebut berakibat pada berubahnya pengendalian di Perusahaan Anak menjadi kewenangan Rapat Direksi.
3. Mengevaluasi dan membahas kinerja keuangan Perusahaan Anak termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak jika diperlukan.
4. Membahas, merekomendasikan, dan menyetujui remunerasi (antara lain gaji, honorarium, tunjangan dan fasilitas) anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan Anak termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak yang telah direkomendasikan oleh unit kerja *Human Capital* penanggung jawab materi remunerasi.
5. Membahas, merekomendasikan dan menyetujui remunerasi (antara lain gaji, honorarium, tunjangan dan fasilitas) anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan Anak termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak yang telah direkomendasikan oleh unit kerja *Human Capital* penanggung jawab materi remunerasi.
6. Membahas, merekomendasikan dan menyetujui pencalonan/ nominasi anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris Perusahaan Anak termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak yang berasal dari internal atau eksternal Perseroan tanpa mengurangi kewenangan Rapat Direksi untuk tetap dapat memutus pencalonan/nominasi anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan Anak dan perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak.
7. Membahas, merekomendasikan dan menyetujui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Perusahaan Anak termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak jika diperlukan.
8. Membahas, merekomendasikan, menetapkan/memutus pelaksanaan serta agenda RUPS Perusahaan Anak termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali Perusahaan Anak jika diperlukan serta memutuskan permohonan atau usulan lainnya yang memerlukan keputusan Perseroan sebagai Pemegang Saham.
9. Membahas, merekomendasikan serta menyetujui strategi pengelolaan dan keuangan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

10. Menetapkan kuasa untuk mewakili Perseroan sebagai Pemegang Saham di Perusahaan Anak (Kuasa Pemegang Saham).

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.

Pelaksanaan Tugas *Capital and Subsidiaries Committee (CSC)*

Sepanjang tahun 2017, Komite CSC telah menjalankan kegiatan yang terkait hal-hal sebagai berikut:

1. Perubahan Susunan Pengurus PT Mandiri AXA General Insurance.
2. Usulan Agenda RUPS Tahun Buku 2016 (PT AXA Mandiri Financial Services, PT Mandiri Sekuritas, PT Mandiri Capital Indonesia, PT Mandiri Utama Finance, Mandiri International Remittance Sdn. Bhd, Bank Mandiri (Europe) Limited).
3. Usulan Agenda RUPS Tahun Buku 2016 (PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia, PT Mandiri Tunas Finance, PT Bank Mandiri Taspen, PT Bank Syariah Mandiri, PT Mandiri AXA General Insurance).
4. Perubahan Susunan Pengurus Mitra Transaksi Indonesia.
5. Perubahan Susunan Pengurus Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.
6. Permohonan terkait Peminjaman dari Pihak Ketiga PT Mandiri Tunas Finance.
7. Penambahan Modal PT Bank Syariah Mandiri Rp 500M
8. Penambahan Modal PT Bank Mandiri Taspen Rp 350M.
9. Perubahan Pengurus PT Mandiri Sekuritas dan Usulan Pengurus Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.
10. Perubahan Pengurus PT AXA Mandiri Financial Services, PT Bank Mandiri Taspen, PT Mandiri Manajemen Investasi dan PT Mandiri Utama Finance.
11. Perubahan Anggaran Dasar PT Mandiri Utama Finance dan Perubahan Nama PT Bank Mandiri Taspen.
12. RKAP PT Bank Syariah Mandiri, PT AXA Mandiri Financial Services, PT Bank Mandiri Taspen, PT Mandiri Tunas Finance, PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia, PT Mandiri Utama Finance, PT Mandiri Manajemen Investasi, Bank Mandiri (Europe) Limited, Mandiri International Remittance Sdn.Bhd.
13. RKAP PT Mandiri AXA General Insurance dan PT Mandiri Capital Indonesia.
14. RKAP PT Mandiri Sekuritas

Salah satu pelaksanaan tugas *Capital and Subsidiaries Committee* yaitu dengan melaksanakan rapat secara rutin. Rapat CSC Bank Mandiri diselenggarakan sekurang-kurangnya 3 (tiga) kali dalam satu tahun atau setiap waktu bilamana dipandang perlu atas permintaan seorang atau lebih anggota komite dengan hak suara (*Voting Member*) atau atas permintaan Direksi atau atas usulan tertulis dari unit kerja

terkait dengan menyampaikan materi yang akan dibahas dan berkoordinasi dengan Sekretaris Komite. Agenda Rapat *Capital and Subsidiaries Committee* selama tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel Agenda Rapat *Capital and Subsidiaries Committee*

No.	Tanggal	Judul CSC
1.	21 Februari 2017	Usulan Agenda RUPS 2016 Perusahaan Anak : PT AXA Mandiri Financial Services, PT Mandiri Sekuritas, PT Mandiri Capital Indonesia, PT Mandiri Utama Finance, Mandiri International Remittance Sdn. Bhd, Bank Mandiri (Europe) Limited.
2.	22 Maret 2017	Usulan Agenda RUPS 2016 Perusahaan Anak : PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia, PT Mandiri Tunas Finance, PT Bank Mandiri Taspen, PT Bank Syariah Mandiri, PT Mandiri AXA General Insurance.
3.	12 Mei 2017	Perubahan Susunan Pengurus Mitra Transaksi Indonesia
4.	29 Mei 2017	Perubahan Susunan Pengurus Mandiri International Remittance Sdn. Bhd
5.	13 Juni 2017	Permohonan terkait Peminjaman dari Pihak Ketiga PT Mandiri Tunas Finance
6.	20 Juni 2017	Penambahan Modal PT Bank Syariah Mandiri Rp 500M
7.	25 Juli 2017	Penambahan Modal PT Bank Mandiri Taspen Rp 350M dan Perubahan Pengurus PT Mandiri Sekuritas dan Usulan Pengurus Mandiri International Remittance Sdn.Bhd
8.	26 Oktober 2017	RKAP PT Bank Syariah Mandiri, PT AXA Mandiri Financial Services, PT Bank Mandiri Taspen, PT Mandiri Tunas Finance, PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia, PT Mandiri Utama Finance, PT Mandiri Manajemen Investasi, Bank Mandiri (Europe) Limited, Mandiri International Remittance Sdn.Bhd.
9.	31 Oktober 2017	RKAP PT Mandiri AXA General Insurance dan PT Mandiri Capital Indonesia.
10.	7 November 2017	Pengurus PT Mandiri AXA General Insurance
11.	28 November 2017	RKAP PT Mandiri Sekuritas

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran CSC

Sepanjang tahun 2017, Komite CSC telah menyelenggarakan rapat sebanyak 11 (sebelas) kali dengan tingkat kehadiran anggota Komite sebagai berikut:

Tabel Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran CSC

No .	Nama	Rapat	Jumlah Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
<i>Permanent Voting Members Capital & Subsidiaries Committee</i>					
1.	Kartika Wirjoatmodjo	11	11	0	100%
2.	Sulaiman A. Arianto	11	10	0	91%
3.	Darmawan Junaidi*	1	0	1	0%
4.	Riyani T. Bondan	11	11	0	100%
5.	Agus Dwi Handaya	11	9	2	82%
6.	Kepas Antoni A. Manurung	11	11	0	100%
7.	Sanjay N. Bharwani*	1	1	0	100%
<i>Non - Permanent Voting Members Capital & Subsidiaries Committee</i>					
1.	Ogi Prastomiyono	7	7	0	100%
2.	Royke Tumilaar	11	11	0	100%
3.	Hery Gunardi	8	8	0	100%
4.	Tardi	11	11	0	100%
5.	Kartini Sally	8	8	0	100%
6.	Rico Usthavia Franz	8	8	0	100%
7.	Darmawan Junaidi**	3	2	1	67%

No .	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	
8.	Sanjay N. Bhawarni**	8	8	0	100%
9.	Joseph Georgino Godong	10	10	0	100%
10.	Alexandra Askandar	6	6	0	100%
11.	Agus Sudiarto	8	8	0	100%
12.	Riduan	9	9	0	100%
Permanent Non-Voting Members Capital & Subsidiaries Committee					
1.	Ahmad Siddik Badruddin	11	9	2	82%
Invitee Members Capital & Subsidiaries Committee					
1.	Mustaslimah	11	11	0	100%

Keterangan:

*Susunan *permanent voting member* berubah karena adanya Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/232/2017 tanggal 21 November 2017.

**Rapat Periode sebelum adanya Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/232/2017 tanggal 21 November 2017.

Credit Committee/Rapat Komite Kredit (RKK)

Credit Committee/Rapat Komite Kredit (RKK) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam memutuskan pemberian kredit (baru, tambahan, penurunan, dan atau perpanjangan) yang dikelola oleh *Business Unit* sesuai limit kewenangan, termasuk penetapan/perubahan struktur kredit.

Sejak awal Bank Mandiri berdiri telah diterapkan *Credit Committee* yang terdiri dari fungsi *Business Unit* dan *Risk Unit* dan telah beberapa kali dilakukan penyempurnaan, namun pada tahun 2005 telah dilakukan perombakan proses pemberian kredit secara fundamental dalam rangka menjamin pemberian kredit yang lebih *prudent* serta sesuai prinsip-prinsip manajemen risiko yang *best practice* serta untuk mempertegas penerapan prinsip GCG. Setiap pemberian kredit di segmen *wholesale* harus dilakukan melalui pembahasan di forum Rapat Komite Kredit sebagai sarana penerapan *four-eyes principle* serta proses *check and balance* antara *Business Unit* sebagai unit Inisiator dengan *Credit Risk Management* selaku Unit Mitigasi Risiko.

Dalam *Credit Committee*, *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 kerja, menghindari *conflict of interest* dan memastikan pengambilan keputusan yang objektif dan bebas tekanan. Dalam hal salah satu anggota komite kredit menjalankan fungsi *credit recovery* disebut Komite Kredit Restrukturisasi.

Rapat Komite Kredit dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/386/2016 tanggal 2 November 2016 tentang *executive Committee*. Sedangkan susunan anggota RKK diatur dengan mengacu *Four Eyes Principles* (komposisi berimbang antara pemegang kewenangan bisnis dengan pemegang kewenangan risiko kredit). Adapun sekretaris komite adalah *Group Head Corporate Risk* dan *Group Head Commercial Risk*.

Struktur dan Keanggotaan Credit Committee

Komite Kredit Kategori A merupakan komite tertinggi dalam struktur kewenangan memutuskan kredit dan restrukturisasi kredit dengan susunan anggota sebagai berikut:

Susunan Anggota Credit Commitee			
Ketua	:	Tidak ada Ketua Kredit Komite	
Sekretaris	:	Group Head Corporate Risk & Group Head Commercial Risk	
		Fungsi Business	Fungsi Risk
		1. Royke Tumilaar	1. Kartika Wirjoatmodjo
		2. Tardi	2. Sulaiman A. Arianto

Susunan Anggota <i>Credit Committee</i>		
	3. Kartini Sally	3. Ogi Prastomiyono
	4. Rico Usthavia Frans	4. Hery Gunardi
	5. Riduan	5. Riyani T. Bondan
	6. Alexandra Askandar	6. Joseph Georgino Godong
	7. Agus Sudiarto	7. Kepas Antoni A. Manurung
	8. Toni eko Boy Subari *)	8. Agus Dwi Handaya
	9. Sucipto Prayitno	9. Tatang Tabroni
	10. Sulaeman	10. Karya Prasetya Budi
	11. Darmawan Junaidi	11. M. Sigit Pambudi
		12. Tiwul Widyastuti
Anggota Tetap Tanpa Hak Suara (Non-Voting Member)	:	<i>Direktur Compliance & Human Capital</i> atau <i>Group Head Compliance</i> atau <i>Department Head</i> atau pejabat <i>Compliance Group</i> yang ditunjuk.

Korum Komite Kredit kategori A *):

1. Korum Komite Kredit Kategori A.1 : 3 anggota fungsi Risk Management + 2 anggota fungsi Business
2. Korum Komite Kredit Kategori A.2 : 2 anggota fungsi Risk Management + 2 anggota fungsi Business
3. Korum Komite Kredit Kategori A.3 : 2 anggota fungsi Risk Management + 1 anggota fungsi Business
4. Korum Komite Kredit Kategori A.4 : 1 anggota fungsi Risk Management + 1 anggota fungsi Business

*) Berlaku sejak 3 Oktober 2017

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab *Credit Committee*

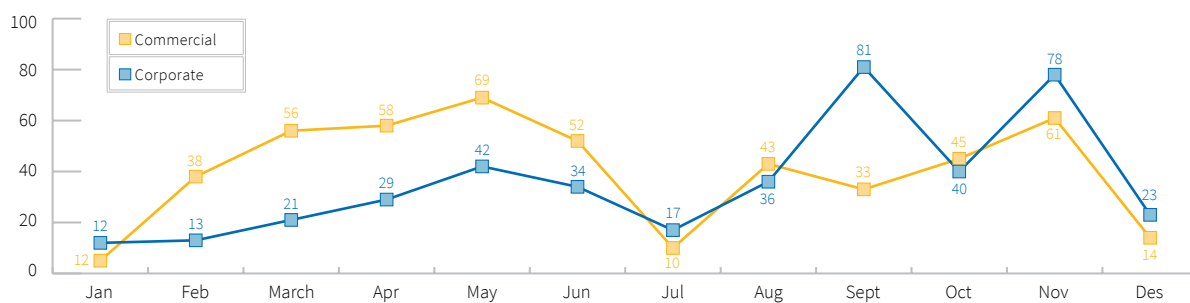
Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *Credit Committee* sesuai Standar Prosedur Kredit per segmen sebagai berikut:

1. Kewenangan Komite Kredit
Komite Kredit berwenang merekomendasikan dan atau memutus pemberian kredit (baru, tambahan, penurunan, dan atau perpanjangan) 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.
2. Komite Kredit – Restrukturisasi berwenang merekomendasikan dan atau memutus sesuai kewenangan atas:
 - a. Restrukturisasi dan penyelesaian kredit kolektibilitas 3, 4, 5 dan kolektibilitas 1 dan 2 pasca restrukturisasi yang masih dikelola *Credit Recovery Unit*.

- b. Restrukturisasi kredit kolektibilitas 1 dan 2 kategori *watch list*.
 - c. Penyelamatan/penyelesaian kredit ekstrakomtabel, termasuk memutus Aktiva Yang Diambil Alih (AYDA).
 - d. Hapus buku dan hapus tagih kredit.
3. 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:
 - a. Memastikan setiap kredit yang diberikan telah memenuhi norma-norma umum perbankan dan telah sesuai dengan asas-asas perkreditan yang sehat.
 - b. Memastikan pelaksanaan pemberian kredit telah sesuai dengan ketentuan pokok/pedoman pemberian kredit yang berlaku di Bank.
 - c. Memastikan pemberian kredit telah didasarkan pada penilaian yang jujur, obyektif, cermat, dan seksama serta terlepas dari pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemohon kredit.
 - d. Meyakini kredit yang akan diberikan dapat dilunasi pada waktunya, dan tidak akan berkembang menjadi kredit bermasalah.

Pelaksanaan Tugas *Credit Committee*

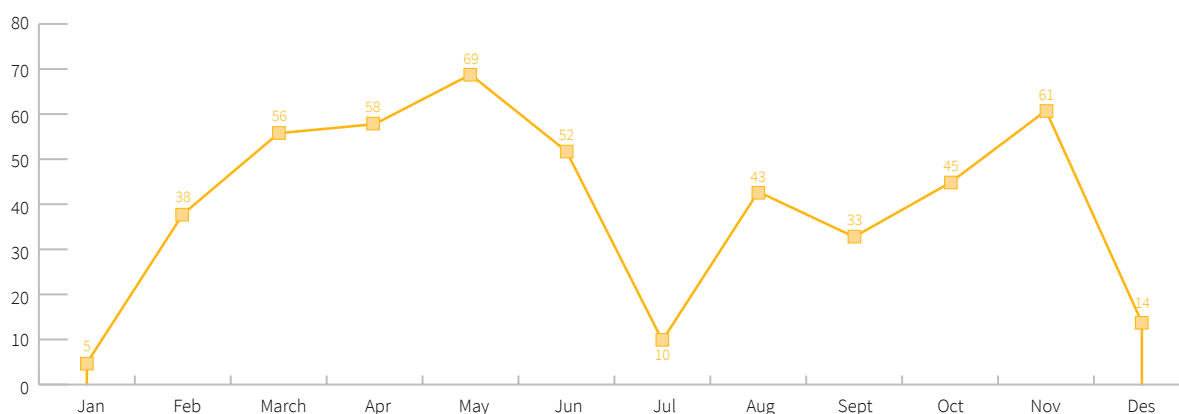
Selama tahun 2017, *Credit Committee* telah melakukan rapat sebanyak 484 (empat ratus delapan puluh empat) kali untuk segmen *Corporate* dan/atau kelembagaan dan 426 (empat ratus dua puluh enam) kali untuk segmen *Commercial*, dengan frekuensi rapat sebagai berikut:



No	Nama	Segment			Ketidakhadiran	% Kehadiran
		Corporate	Commercial	Total		
Fungsi Risk Management						
1.	Kartika Wirjoatmodjo	18	-	18	-	100%
2.	Sulaiman A. Arianto	133	128	261	-	100%
3.	Ogi Prastomiyono	82	18	100	-	100%
4.	Hery Gunardi	42	26	68	-	100%
5.	Riyani T. Bondan	21	8	29	-	100%
6.	Joseph Georgino Godong	93	41	134	-	100%
7.	Kepas Antoni A. Manurung	211	272	483	-	100%
8.	Agus Dwi Handaya	17	21	38	-	100%
9.	Tatang Tabroni	121	64	185	-	100%
10.	Karya Prasetya Budi	109	146	255	-	100%
11.	M. Sigit Pambudi	96	45	141	-	100%
12.	Tiwul Widyastuti	70	6	76	-	100%
Fungsi Business Unit						
1.	Royke Tumilaar	225	30	255	-	100%
2.	Tardi	3	33	36	-	100%
3.	Kartini Sally	28	29	57	-	100%
4.	Rico Usthavia Frans	11	-	11	-	100%
5.	Riduan	35	305	340	-	100%
6.	Alexandra Askandar	317	14	331	-	100%
7.	Agus Sudiarto	22	47	69	-	100%
8.	Toni Eko Boy Subari*)	11	16	27	-	100%
9.	Sucipto Prayitno	28	55	83	-	100%
10.	Sulaeman	32	1	33	-	100%
11.	Darmawan Junaidi	26	2	28	-	100%
12.	Pahala Mansyuri*)	6	-	6		100%

* Bp. Pahala Mansyuri saat ini beliau sebagai Direktur Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dan Bp. Toni Eko Boy Subari sebagai Direktur Utama PT Bank Syariah Mandiri.

RKK Breakdown by Month



Integrated Risk Committee (IRC)

Integrated Risk Committee (IRC) adalah merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam penyusunan antara lain kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi dan perbaikan atau penyempurnaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan.

Struktur dan Keanggotaan Integrated Risk Committee (IRC)

Berdasarkan keputusan Direksi No.KEP.DIR/235/2017 yang disahkan pada November 2017, susunan anggota IRC adalah sebagai berikut:

Ketua : Direktur *Risk Management & Compliance*
 Sekretaris : Group Head *Credit Portfolio Risk*
 Sekretaris Pengganti (*Alternate*) I : Group Head *Operasional Risk*
 Sekretaris Pengganti (*Alternate*) II : Group Head *Market Risk*

- I. Anggota Tetap Perseroan (Bank Mandiri)
 - a. Direktur *Risk Management & Compliance*
 - b. Direktur *Operations*
 - c. Direktur *Treasury*
 - d. SEVP *Corporate Transformation & Finance*
 - e. SEVP *Wholesale Risk*
 - f. SEVP *Retail Risk*
- II. Anggota Tetap Perusahaan Anak
 - a. Direktur *Risk Management* Bank Syariah Mandiri
 - b. Direktur *Risk Management* Mandiri Sekuritas
 - c. Direktur *Risk Management* Mandiri Tunas Finance
 - d. Direktur *Risk Management* Axa Mandiri Financial Services
- III. Anggota Tidak Tetap (Sesuai Materi Pembahasan)
 - a. Anggota Direksi/SEVP Perseroan selain Anggota Tetap Perseroan

- b. Direktur Perusahaan Anak selain Anggota Tetap Perusahaan Anak

IV. Anggota Pemberi Kontribusi (*Contributing Member*)

- a. *Group Head* atau setingkat *Group Head* lainnya dari Perseroan dan Perusahaan Anak yang diundang terkait dengan materi yang menjadi agenda Komite.
- b. Sekretaris Komite

V. Undangan Tetap (*Invitee*)

- a. SEVP Internal Audit atau *Group Head* Bidang Internal Audit atau Pejabat Bidang Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap dari Perseroan.
- b. *Group Head Compliance* atau Pejabat *Compliance Group* dari Perseroan yang ditunjuk.
- c. Pejabat di bidang *operational risk* yaitu *Senior Operational Risk Head* terkait dengan materi yang menjadi agenda komite yang hadir sebagai undangan tetap dari Perseroan.

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Integrated Risk Committee (IRC)

Komite IRC memberikan rekomendasi kepada Direksi antara lain mengenai:

1. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian Risiko secara terintegrasi, dan sistem informasi Manajemen Risiko Terintegrasi.
2. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
3. Penerapan Manajemen Risiko pada masing-masing Perusahaan Anak.
4. Lain-lain yang diperlukan dalam rangka menyusun atau mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan Tugas *Integrated Risk Committee* (IRC)

Integrated Risk Committee melaksanakan tugasnya dengan mengadakan rapat 5 (lima) kali selama tahun 2017. Berikut agenda rapat IRC selama tahun 2017.

Tabel Pelaksanaan Tugas *Integrated Risk Committee* (IRC)

No	Tanggal	Perihal
1.	10 Februari 2017	RBBR Konsolidasi dan Profil Risiko Terintegrasi posisi semester II (Desember) 2016.
2.	18 April 2017	Profil Risiko Konsolidasi posisi Triwulan I – 2017.
3.	8 Agustus 2017	RBBR Konsolidasi posisi semester I (Juni) 2017.
4.	25 Oktober 2017	Profil Risiko Konsolidasi posisi Triwulan III-2017.
5.	20 Desember 2017	Perubahan <i>Rule Rating</i> Risiko Kepatuhan sebagai Tindak Lanjut <i>on site Review</i> OJK.

Frekuensi Kehadiran Rapat *Integrated Risk Committee*

Tabel Frekuensi Kehadiran Rapat *Integrated Risk Committee*

No.	JABATAN	Total Kehadiran	Total Rapat	Persentase Kehadiran
<i>Permanent Member Bank Mandiri</i>				
1.	Direktur Risk Management & Compliance	4	4	100%
2.	Direktur Finance & Treasury (1,2)/Wholesale B	1	4	25%
3.	Direktur Operations	3	4	75%
4.	SEVP Corporate Transformation	1	4	25%
5.	SEVP Wholesale Risk	1	4	25%
6.	SEVP Retail Risk	4	4	100%
<i>Invitee Bank Mandiri</i>				
7.	SEVP Internal Audit	4	4	100%
<i>Permanent Member</i>				
8.	Direktur Bank Syariah Mandiri	4	4	100%
9.	Direktur Mandiri Securitas	4	4	100%
10.	Direktur Mandiri Tunas Finance	4	4	100%
11.	Direktur AXA Mandiri Financial Services	4	4	100%
<i>Non Permanent Member</i>				
12.	Direktur Mandiri AXA General Insurance	4	4	100%
13.	Direktur Mandiri InHealth	4	4	100%
14.	Direktur Mandiri Manajemen Investasi	2	2	100%
15.	Direktur Mandiri Utama Finance	4	4	100%
16.	Direktur Mandiri Capital Indonesia	4	4	100%

Policy and Procedure Committee (PPC)

Policy and Procedure Committee (PPC) merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam membahas dan merekomendasikan penyesuaian/penyempurnaan kebijakan dan menetapkan prosedur Perseroan termasuk kebijakan dan prosedur *human capital* serta membahas dan memutus pemberian kewenangan kepada pejabat Perseroan (*ex-officio*).

Struktur dan Keanggotaan Policy and Procedure Committee (PPC)

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No.KEP.DIR/235/2017 yang disahkan pada tanggal 21 November 2017, susunan anggota IRC adalah sebagai berikut. Terdapat penyesuaian keanggotaan *Executive Committee* sesuai Keputusan Direksi untuk *Policy & Procedure Committee* dilakukan penyempurnaan sesuai SK Nomor KEP.DIR/236/2017 tanggal 21 November 2017 sebagai berikut:

PPC Kategori A

Susunan Anggota Policy & Procedure Committee	
Ketua	Direktur Risk Management & Compliance
Sekretaris	Group Head Policy & Procedure
Sekretaris Pengganti (<i>Alternate</i>)	Group Head Compliance
Anggota Dengan Hak Suara (<i>Voting Member</i>)	a. Anggota Tetap Dengan Hak Suara (<i>Permanent Voting Member</i>) - Direktur Risk Management & Compliance - Direktur Operations - Direktur Distributions - SEVP Corporate Transformations b. Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (<i>Non-Permanent Voting Member</i>) Anggota Direksi/SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan.
Anggota Tetap Tanpa Hak Suara (<i>Permanent Non-Voting Member</i>)	Group Head Compliance atau pejabat Compliance Group yang ditunjuk wajib hadir dalam Rapat Komite.
Anggota Pemberi Kontribusi Tanpa Hak Suara (<i>Contributing Non-Voting Member</i>)	a. Group Head/setingkat Group Head lainnya yang diundang terkait dengan materi yang menjadi agenda komite. b. Sekretaris Komite
Undangan Tetap Tanpa Hak Suara (<i>Invitee</i>)	a. SEVP Internal Audit*) atau Chief Auditor atau pejabat Bidang Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara. *) Dalam hal materi yang dibahas pada Komite merupakan materi yang diusulkan oleh SEVP Internal Audit, maka SEVP Internal Audit bertindak sebagai Voting Member. b. Pejabat dibidang operational risk yaitu Senior Operational Risk Head terkait dengan materi yang menjadi agenda komite yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara

PPC Kategori B

Susunan Anggota Policy & Procedure Committee	
Ketua	Direktur Risk Management & Compliance
Sekretaris	Group Head Policy & Procedure
Sekretaris Pengganti (<i>Alternate</i>)	Group Head Compliance
Anggota Dengan Hak Suara (<i>Voting Member</i>)	a. Anggota Tetap Dengan Hak Suara (<i>Permanent Voting Member</i>) - Direktur Risk Management & Compliance - Group Head Policy & Procedure - Group Head Legal - Group Head Compliance - Senior Operational Risk Head Wholesale Banking - Senior Operational Risk Head Retail Banking - Senior Operational Risk Head Distribution - Senior Operational Risk Head IT, Digital Banking & Operations b. Anggota Tidak Tetap Dengan Hak Suara (<i>Non-Permanent Voting Member</i>) Anggota Direksi/SEVP terkait materi yang hadir sebagai undangan.
Anggota Pemberi Kontribusi Tanpa Hak Suara (<i>Contributing Non-Voting Member</i>)	Group Head/setingkat Group Head lainnya yang diundang terkait dengan materi yang menjadi agenda komite.
Undangan Tetap Tanpa Hak Suara (<i>Invitee</i>)	Chief Auditor dan/atau pejabat bidang Internal Audit yang hadir sebagai undangan tetap tanpa hak suara.

Uraian Tugas dan Tanggung Jawab *Policy and Procedure Committee (PPC)*

PPC memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. PPC Kategori A:
 - a. Membahas dan merekomendasikan kepada Direksi dalam penyusunan dan/atau penyesuaian/penyempurnaan kebijakan Perseroan termasuk kebijakan Perseroan dibidang sumber daya manusia/*human capital*.
 - b. Membahas dan memutus pemberian kewenangan kepada pejabat Perseroan secara *ex-officio*.
2. PPC Kategori B:
 - a. Membahas dan menetapkan penyusunan dan/atau penyesuaian/penyempurnaan prosedur Perseroan termasuk prosedur di bidang sumber daya manusia/*human capital*.
 - b. Membahas dan memutus pemberian kewenangan kepada pejabat Perseroan secara *ex-officio* selain yang menjadi kewenangan PPC Kategori A.

Pelaksanaan Tugas *Policy and Procedure Committee (PPC)*

Pelaksanaan tugas *Policy and Procedure Committee (PCC)* selama tahun 2017 yaitu dengan melakukan rapat rutin dan mengeluarkan keputusan. Adapun hasil rapat PCC adalah sebagai berikut.

Tabel Pelaksanaan Tugas *Policy and Procedure Committee (PPC)*

No	Tanggal	Agenda
1.	17 Februari 2017	<i>Revamp</i> Ketentuan terkait DNT 2017
2.	27 Maret 2017	Usulan SPO Manajemen Data Revisi SPO Akreditasi Rekanan Perkreditan
3.	4 April 2017	SPO Penyusunan Kebijakan dan Prosedur
4.	8 Juni 2017	SPO Produk Dana Kebijakan SDM SPO <i>Business Continuity Management</i>
5.	6 Juli 2017	Revisi SPO RKAP dan RBB Revisi SPO Teknologi Informasi
6.	2 Agustus 2017	SPO Payment – Remittance & Other Service (Sirkuler)
7.	2 Agustus 2017	SPO Manajemen Risiko Operasional SPO Produk Dana SPO <i>Marketing</i> Komunikasi Produk dan Jasa
8.	22 Agustus 2017	Kebijakan dan Standar Prosedur APU PPT
9.	12 September 2017	Kebijakan dan Standar Prosedur APU PPT
10.	22 September 2017	SPK <i>Corporate</i> , SPK <i>Commercial</i> , SPO <i>Credit Collection & Recovery</i>
11.	9 Oktober 2017	Revisi SPO Teknologi Informasi (TI)
12.	31 Oktober 2017	Kebijakan dan Standar Prosedur <i>Corporate Secretary</i> (SPCS)
13.	15 November 2017	SPO Model Risiko (Sirkuler)
14.	23 November 2017	Revisi SPO Teknologi Informasi (TI) Revisi SPO Segmentasi Nasabah Revisi SP <i>Treasury</i>
15.	12 Desember 2017	Penggabungan Kebijakan Operasional Bank Mandiri (Sirkuler)
16.	12 Desember 2017	Penggabungan Kebijakan Internal Control Bank Mandiri (Sirkuler)

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Policy and Procedure Committee (PPC)

Direksi dan SEVP (termasuk PPC Kategori A dan B)

No	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Rapat	Hadir	Tidak Hadir	
Permanent Voting Members					
1.	Ahmad Siddik Badruddin	16	16	0	100%
2.	Ogi Prastomiyono	9	9	0	100%
3.	Hery Gunardi	7	7	0	100%
4.	Ventje Rahardjo (ex)	1	1	0	100%
5.	Agus Dwi Handaya	8	7	1	88%
Non Permanent Voting Members					
5.	Kartika Wirjoatmodjo	2	2	0	100%
6.	Royke Tumilaar	2	1	1	50%
7.	Tardi	5	5	0	100%
8.	Kartini Sally	1	1	0	100%
9.	Rico Usthavia Frans	4	4	0	100%
10.	Darmawan Junaedi	1	1	0	100%
11.	Riyani T. Bondan	10	10	0	100%
12.	Sanjay N. Bharwani	3	3	0	100%
13.	Joseph Georgino Godong	3	3	0	100%
14.	Kepas Antoni A. Manurung	3	3	0	100%
15.	Alexandra Wiyoso	2	2	0	100%
16.	Riduan	2	2	0	100%
Invitee					
17.	Mustaslimah	9	9	0	100%

Group Head (PPC Kategori B)

No	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Rapat	Hadir	Tidak Hadir	
Permanent Voting Members					
1	Eman Suherman	9	9	0	100%
2	Chrisna Pranoto	9	8	1	89%
3	Agus Retmono	9	9	0	100%
5	Adi Surya Djoko	7	7	0	100%
Non Permanent Voting Members					
1	Mohammad Guntur	1	1	0	100%
2	Trilaksito Singgih Hudanendra	2	2	0	100%
3	I Aminarti Widiati	1	1	0	100%
4	Wawandrijo Priwardono	1	1	0	100%
5	Elmamber P. Sinaga	2	2	0	100%
6	Daniel Setiawan Subianto	1	1	0	100%
7	Yoesman Sugianto	1	1	0	100%
8	Johannes Kolibonso	2	2	0	100%
9	Rohan Hafas	1	1	0	100%

No	Nama	Jumlah			% Kehadiran
		Rapat	Hadir	Tidak Hadir	
10	Setoyo Wibowo	1	1	0	100%
11	Ita Tetralaswati	1	1	0	100%

Akuntan Publik

Berdasarkan Peraturan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 32/POJK.03/2016 tentang perubahan atas No. 6/POJK.03/2015 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank, audit atas Laporan Keuangan Bank Mandiri untuk tahun buku 2017 telah dilakukan oleh akuntan publik yang independen, kompeten, profesional dan obyektif sesuai dengan Standar Profesional Akuntan Publik, serta perjanjian kerja dan ruang lingkup audit yang telah ditetapkan.

Agar proses audit sesuai dengan Standar Profesional Akuntan dan perjanjian kerja serta ruang lingkup audit yang telah ditetapkan serta selesai sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan, maka secara rutin dilakukan pertemuan-pertemuan yang membahas beberapa permasalahan penting yang signifikan. Bank Mandiri selalu berupaya meningkatkan komunikasi antara Akuntan Publik, Komite Audit dan Manajemen Bank Mandiri untuk dapat meminimalisir kendala-kendala yang terjadi selama proses audit berlangsung.

Penerapan Fungsi Audit Eksternal

Fungsi Audit Eksternal diimplementasikan melalui pelaksanaan Audit Laporan Keuangan Perseroan oleh Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik, dalam rangka memastikan bahwa informasi keuangan dimaksud disusun dan disajikan secara berkualitas, membentuk dan menyatakan pendapat atas kewajaran Laporan Keuangan Perseroan serta menguji pengendalian internal (*internal control review*), termasuk melakukan pengujian kembali atas hal-hal yang sudah diuji oleh Internal Audit dan melakukan observasi dari prosedur yang dilakukan oleh Internal Audit.

Penunjukkan Akuntan Publik

Penunjukkan Kantor Akuntan Publik (KAP) Purwantono, Sungkoro dan Surja sebagai Auditor Eksternal yang mengaudit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan, Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dan laporan lainnya untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2017 ("Laporan Keuangan Tahun Buku 2017"), ditetapkan pada RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017 dengan berpedoman pada ketentuan Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan dan ketentuan terkait lainnya. Tahun buku 2017, merupakan periode tahun audit ketiga bagi KAP Purwantono, Sungkoro & Surja.

Adapun proses penetapan Auditor Eksternal Laporan Keuangan Tahun Buku 2017 adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris menyampaikan permintaan kepada Direksi untuk melakukan pemilihan KAP yang akan ditetapkan sebagai Auditor Eksternal Laporan Keuangan Tahun Buku 2017.
2. Direksi melakukan proses pengadaan dalam rangka pemilihan KAP sebagai Auditor Eksternal Laporan Keuangan Tahun Buku 2017 sesuai permintaan Dewan Komisaris, yang dimulai dengan tahapan pembentukan Tim Pengadaan sampai dengan tahapan melakukan evaluasi aspek teknis dan aspek finansial atas proposal KAP Peserta Pengadaan dan merekomendasikan hasilnya kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
3. RUPS Tahunan tanggal 14 Maret 2017, memutuskan untuk menetapkan KAP Purwantono, Sungkoro & Surja sebagai KAP yang akan mengaudit Laporan Keuangan Tahun Buku 2017, termasuk memberikan kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan honorarium dan persyaratan lainnya bagi KAP tersebut, serta menetapkan KAP pengganti dalam hal KAP Purwantono, Sungkoro & Surja, karena sebab apapun tidak dapat menyelesaikan audit Laporan Keuangan Tahun Buku 2017.
4. Bank Mandiri menyampaikan surat kepada KAP Peserta Pengadaan mengenai hasil keputusan RUPS Tahunan yang menetapkan KAP Purwantono, Sungkoro & Surja sebagai KAP yang akan mengaudit Laporan Keuangan Tahun Buku 2017.

Bank Mandiri menerapkan prinsip-prinsip Etika Profesi dalam melakukan penetapan Auditor Eksternal yaitu:

1. Tanggung jawab profesi
2. Kepentingan umum (publik)
3. Integritas
4. Objektivitas
5. Kompetensi dan kehati-hatian profesional
6. Kerahasiaan
7. Perilaku profesional
8. Standar teknis

Kantor Akuntan Publik, Nama Akuntan, Fee dan Izin Kap

Berdasarkan POJK Nomor 6/POJK.03/2015 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank pasal 6 berbunyi Laporan Keuangan posisi akhir bulan Desember yang diumumkan secara triwulanan dan tahunan wajib diaudit oleh Akuntan Publik yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan. Pada tahun 2017 fee KAP sebesar Rp10 miliar dengan rincian fee audit atas laporan keuangan senilai Rp8,7 miliar dan Rp1,3 miliar sisanya untuk fee jasa lain yang diberikan Akuntan. Berikut daftar Kantor Akuntan Publik, nama akuntan, fee, dan izin KAP tahun buku 2010-2017.

Tabel Kantor Akuntan Publik, Nama Akuntan, Fee dan Izin KAP

Tahun	Kantor Akuntan Publik	Nama Akuntan (Signing Partner)	Periode KAP	Periode AP	Fee *) (dalam Ribuan)	Izin KAP
2017	Purwanto, Sungkoro & Surja (EY)	Danil Setiadi Handaja	3	3	10.000.000	603/KM.1/2015
2016	Purwanto, Sungkoro & Surja (EY)	Danil Setiadi Handaja			7.850.000	603/KM.1/2015
2015	Purwanto, Sungkoro & Surja (EY)	Danil Setiadi Handaja			7.330.000	603/KM.1/2015
2014	KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	Haryanto Sahari	5	2	8.300.000	151/KM.1/2010
2013	KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	Haryanto Sahari		1	9.975.000	151/KM.1/2010
2012	KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	Lucy Luciana Suhenda		2	9.500.000	151/KM.1/2010
2011	KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	Haryanto Sahari	5	2	11.800.000	151/KM.1/2010
2010	KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	Haryanto Sahari			11.495.000	151/KM.1/2010

Keterangan:

*Fee termasuk Out of Pocket Expense (OPE) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN)

Jasa Lain yang Diberikan Akuntan

Ruang lingkup pekerjaan audit KAP Purwanto, Sungkoro dan Surja untuk tahun buku 2017 adalah:

No.	Jenis Jasa KAP 2017	Biaya (Rp)
1.	Audit atas Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	150.000.000
2.	Audit atas Laporan Keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Dili dan Surat Komentar/Managemet Letter.	350.000.000
3.	Audit atas Keamanan Sistem Pencatatan Surat Berharga Secara <i>Scriptless</i> .	100.000.000
4.	Perikatan Asuransi atas Kebijakan dan Prosedur Pengendalian yang Diterapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dalam Penyediaan Jasa Kustodian.	100.000.000
5.	Perikatan Asuransi atas Laporan Evaluasi Kinerja Usaha PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	125.000.000
6.	Perikatan Asuransi atas Laporan Evaluasi Kinerja Usaha PKBL PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	75.000.000
7.	Audit atas Sistem Pelaporan ke Bank Indonesia dan Laporan tertentu ke Bank Indonesia.	100.000.000
8.	Audit atas Laporan Auditor Independen atas Kepatuhan terhadap Hukum atau Peraturan Perundang-Undangan Pengendalian Intern.	125.000.000
9.	Audit atas Laporan Keuangan Publikasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	75.000.000
10.	Ringkasan Komentar, Saran dan Tanggapan Manajemen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	100.000.000

Hasil Pemeriksaan

Opini atas hasil pemeriksaan Laporan Keuangan Tahun Buku 2010-2017 adalah sebagai berikut:

Tahun	Opini Laporan Keuangan
2017	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia
2016	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia
2015	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia
2014	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia
2013	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia
2012	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia
2011	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia
2010	Laporan Keuangan Konsolidasian menyajikan secara wajar, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia

Efektivitas Pelaksanaan Audit Eksternal dan Kepatuhan Bank Terhadap Ketentuan

Dalam upaya untuk memenuhi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, maka diperlukan hasil audit atas laporan Keuangan yang dilaksanakan oleh pihak independen yaitu Kantor Akuntan Publik, laporan hasil audit selanjutnya disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan.

Dasar Pelaksanaan transparansi laporan keuangan yang berdasarkan pada ketentuan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan adalah sebagai berikut:

1. POJK No. 55/POJK.03/2016 tentang Pelaksanaan *Good Corporate* Bagi Bank Umum.
2. POJK No. 6/POJK.03/2015 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank.
3. POJK No. 32/POJK.03/2016 tentang Perubahan atas POJK No. 6/POJK.03/2015 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank.

Hubungan Antara Bank Mandiri, Akuntan Publik dan Regulator

Dalam pelaksanaan audit, selain memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku, Bank Mandiri selalu berupaya meningkatkan komunikasi dengan KAP. Unit *Accounting* bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatan KAP dibantu oleh Internal Audit. Selain itu, Komite Audit senantiasa mengawasi jalannya audit yang dilakukan oleh KAP. KAP terpilih mengkomunikasikan mengenai

rencana pelaksanaan audit laporan keuangan Bank Mandiri kepada Komite Audit dan menyampaikan rencana audit berikut metodologi audit dan sampel audit yang akan digunakan kepada Internal Audit. Pada saat pelaksanaan audit, secara periodik dilakukan pembahasan *progress* audit dan temuan-temuan audit serta hal-hal yang dianggap penting lainnya oleh kedua pihak termasuk temuan terkait *internal control*.

Secara berkala, Komite Audit akan melakukan pemantauan terhadap kinerja KAP melalui rapat Komite Audit yang diikuti oleh Internal Audit dan Direksi terkait. Dalam rapat tersebut juga dibahas mengenai tindak lanjut temuan-temuan audit oleh KAP. Melalui koordinasi tersebut, diharapkan dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal.

Manajemen Risiko

Prinsip pengelolaan risiko Bank Mandiri dilakukan secara proaktif untuk mencapai pertumbuhan keuangan maupun operasional yang sehat dan berkelanjutan serta memelihara tingkat *risk-adjusted return* yang optimal sesuai dengan *risk appetite* yang diinginkan. Sebagai wujud komitmen Bank Mandiri dalam menjalankan praktik tata kelola perusahaan yang baik terutama dalam hal pengelolaan risiko, Bank Mandiri telah menyusun kebijakan, proses, kompetensi, akuntabilitas, pelaporan dan teknologi pendukung yang bertujuan agar pengelolaan risiko di dalam organisasi Bank Mandiri senantiasa berjalan efektif dan efisien.

Dasar Penerapan Manajemen Risiko

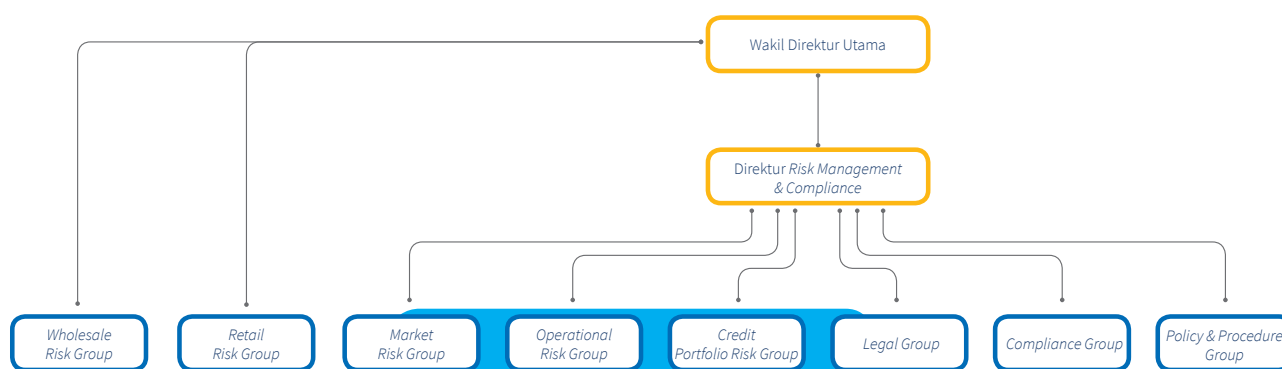
Dalam penerapan manajemen risiko, Bank Mandiri senantiasa patuh dan taat terhadap regulasi dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia dengan mengacu:

1. Peraturan OJK No.17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
2. Surat Edaran OJK No.14/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
3. Peraturan OJK No.18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.
4. Surat Edaran OJK No.15/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.
5. Peraturan OJK No.4/POJK.03/2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
6. Peraturan OJK No.18/POJK.03/2016 dan Surat Edaran OJK No.34/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
7. Surat Edaran Otoritas Jasa keuangan Nomor 43/SEOJK.03/2017 tentang Prinsip Kehati-hatian dan Laporan Dalam Rangka Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak.
8. Anggaran Dasar PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan perubahannya.
9. Keputusan *Policy and Procedure Committee* tanggal 14 Agustus 2015 atas usulan revisi Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM).
10. Keputusan Rapat Direksi tanggal 9 Februari 2016 atas usulan Revisi Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) dan telah dilaporkan kepada Dewan Komisaris pada tanggal 15 Maret 2016.

Struktur Organisasi Pengelolaan Risiko

Unit *Risk Management* di Bank Mandiri terdiri dari Direktorat *Retail Risk* dipimpin oleh *Senior Vice President (SEVP) Retail Risk*, Direktorat *Wholesale Risk* dipimpin oleh *SEVP Wholesale Risk* dan Direktorat *Risk Management* dipimpin oleh *Direktur Risk Management & Compliance*. Direktorat *Risk Management and Compliance* terdiri dari *Market Risk Group*, *Operational Risk Group* dan *Credit Portfolio Risk Group* yang masing-masing dipimpin oleh *Senior Vice President (SVP)*.

Profil Group Head



Ita Tetralastwati*Group Head Market Risk***Usia:** 47 Tahun**Domisili:** Jakarta**Riwayat Pendidikan:** Sarjana di bidang Manajemen dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1996.**Riwayat Jabatan:**

- Mulai bergabung di Bank Mandiri sejak tahun 1997.
- Beliau pernah menjabat sebagai *Chief Dealer Cash & Liquidity* (2009-2012), *Division Head Interest Rate Trading* (2013-2015), *Division Head FX Trading* (2015-2016), dan menjabat sebagai *Group Head Market Risk* sejak tahun 2017.

Adi Surya Djoko*Group Head Operational Risk***Usia:** 40 Tahun**Domisili:** Jakarta**Riwayat Pendidikan:**

- Sarjana di bidang Manajemen dari STIE IBII pada tahun 1999.
- Pasca sarjana di bidang *Business Administration* dari The University of Western Australia pada tahun 2005.

Riwayat Jabatan:

- Pernah Menjabat sebagai *Group Head Wholesale OPS Risk* (2016-2017)
- Menjabat sebagai *Group Head Operational Risk* sejak tahun 2017.

Setiyo Wibowo*Group Head Credit Portfolio Risk***Usia:** 40 Tahun**Domisili:** Jakarta**Riwayat Pendidikan:**

- Sarjana di bidang Teknik Elektro dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1999.
- Pasca sarjana di bidang *Finance & Banking Business Administration* dari Korea Development Institute School of Public Policy and Management pada tahun 2009.
- *Executive Education in Leadership* dari International Institute for Management Development, Switzerland pada tahun 2016

Riwayat Jabatan:

- Bergabung di Bank Mandiri sejak tahun 2000
- Menjabat sebagai *Division Head Performance Management & Support* (2009-2010),
- *Division Head Individual & Investment Product* (2010-2011),
- *Division Head Business Product* (2011-2013),
- Area Manager Denpasar (2013-2014),
- *Group Head Counsumer Deposits* (2015-2017).

Tugas dan Tanggung Jawab Masing-Masing Group

Tugas dan tanggung jawab masing-masing Group adalah sebagai berikut.

Group	Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab
Market Risk	Mengembangkan dan menyempurnakan model dan metodologi pengukuran risiko pasar, risiko likuiditas yang sesuai dengan ketentuan regulator dan <i>international best practice</i> , menyediakan alokasi modal untuk risiko pasar, membuat strategi pengelolaan <i>asset</i> dan <i>liability</i> manajemen, menyusun dan <i>mereview limit</i> manajemen dan bertindak sebagai sekretaris <i>Risk & Capital Committee</i> - ALCO dan Sekretaris Komite Pemantau Risiko untuk mendukung pelaksanaan rapat Komite.
Operational Risk	Membangun program <i>risk awareness</i> dan <i>risk culture</i> atas proses pengelolaan risiko operasional pada seluruh karyawan, melakukan kajian dan memberikan <i>advisory</i> atas pedoman/kebijakan/ produk/Inisiatif yang diajukan unit kerja untuk meningkatkan pengelolaan risiko operasional, melaksanakan analisa, kajian, dan <i>review</i> atas profil risiko serta usulan perbaikan kualitas kontrol dalam menjalankan aktivitas/proses bisnis, mengembangkan metodologi pelaporan sesuai <i>best practice</i> dan menyampaikan pelaporan Profil Risiko Operasional Bank, untuk pihak manajemen, regulator dan pihak eksternal lainnya serta mengembangkan dan menyempurnakan <i>framework</i> yang digunakan oleh seluruh pihak/ <i>lines of defense</i> dalam pengelolaan risiko operasional sesuai perkembangan bisnis.

Group	Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab
Credit Portfolio Risk	1. Mengembangkan dan menyempurnakan metodologi, <i>credit risk tools</i> dan proses yang digunakan dalam pemberian kredit untuk memenuhi kebutuhan pengembangan bisnis, dan perbaikan proses kredit. 2. Menyediakan metodologi <i>Portfolio Guideline</i>, metodologi perhitungan limit per sektor ekonomi/industri, perhitungan limit produk, <i>in-house limit</i>, <i>credit risk profile</i>, <i>stress testing</i>, serta metodologi portfolio management lainnya. 3. Melaksanakan portfolio management pada skala bankwide maupun per segmen bisnis. 4. Merumuskan, mempersiapkan dan mengkoordinasikan penerapan <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM). 5. Menyediakan identifikasi dan analisis risiko-risiko Bank melalui <i>Enterprise Risk Assessment</i>, <i>Risk Profile Report</i>, <i>early warning indicators</i> dan <i>scenario analysis</i> (stress testing). 6. Melakukan supervisi validasi model dan <i>advisory</i> atas pengembangan/modifikasi model. 7. Menjalankan fungsi sebagai PIC - Basel yang berhubungan dengan pihak Bank Indonesia dan pihak eksternal lainnya. 8. Mengelola <i>database</i> perkreditan dan <i>datamart</i> ERM untuk digunakan dalam proses <i>modeling</i>, <i>portfolio management</i> dan implementasi ERM.

Pengembangan Kompetensi Bidang Manajemen Risiko

Pengembangan kompetensi yang diikuti anggota Divisi Manajemen Risiko selama 2017, sebagai berikut.

Tabel Pengembangan Kompetensi Divisi Manajemen Risiko

No.	Tanggal	Nama Pelatihan	Penyelenggara
1.	11 Januari 2017	<i>Integrated Risk Management Mandiri Group System</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2.	14 Januari 2017	Sertifikasi Kompetensi Manajemen Risiko Level IV	LSPP / Jakarta
3.	24 Januari 2017	<i>Workshop</i> Perlindungan Hukum Kreditur	Legal Business Institute
4.	20 Februari 2017	<i>Foundation Risk Management</i>	Mandiri University / Mu. Jakarta
5.	20 Februari 2017	<i>Foundation Risk Management</i>	Mandiri University / Mu. Jakarta
6.	20 Maret 2017	<i>Foundation Risk Management</i>	Mandiri University / Mu. Jakarta
7.	20 April 2017	<i>Global Executive Mindset</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
8.	21 April 2017	<i>Workshop Industry Rating 2017</i>	Mandiri University / Mu. Jakarta
9.	15 Mei 2017	ERM Fundamental ISO 31000	CRMS Indonesia / Bandung
10.	17 Mei 2017	<i>Training</i> Pembekalan Sertifikasi Manajemen Risiko Level III	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
11.	18 Mei 2017	<i>Understanding IFRS 9 & Basel 4+ Progress Basel 3</i>	Bara Risk Forum / Bali
12.	18 Mei 2017	<i>Risk Based Bank Rating</i>	Lentera Pro / Bali
13.	14 Juni 2017	<i>Workshop IFRS 9 Instrumen Keuangan</i>	Mandiri University / Mu. Jakarta
14.	10 Juli 2017	<i>Training</i> Pembekalan Sertifikasi Manajemen Risiko Level I dan II	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
15.	13 Juli 2017	<i>Training</i> Pembekalan Sertifikasi Manajemen Risiko Level II	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
16.	09 Oktober 2017	ISO 27001:2013 IRCA	Multimatics / Jakarta
17.	23 Oktober 2017	<i>Foundation Risk Management</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Sertifikasi Manajemen Risiko

Jumlah Pegawai Bank Mandiri yang telah memperoleh sertifikasi Manajemen Risiko dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel Sertifikasi Manajemen Risiko

Level	Pegawai Wajib SMR	Sesuai		Belum Sesuai	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1	3,718 orang	3,652 orang	98.22%	66 orang	1.78%
2	980 orang	940 orang	95.92%	40 orang	4.08%
3	301 orang	277 orang	92.03%	24 orang	7.97%

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Level	Pegawai Wajib SMR	Sesuai		Belum Sesuai	
		Jumlah	%	Jumlah	%
4	94 orang	86 orang	91.49%	8 orang	8.51%
5	10 orang	10 orang	100.00%	0 orang	0.00%
Total	5,103 orang	4,965 orang	97.30%	138 orang	2.70%
Realisasi Target Pegawai Tersertifikasi *		108.11%			

*) Target 2017 adalah menjaga gap pegawai yang wajib SMR dan sudah sesuai minimal 90%.

Realisasi per level pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Level/Status	AVP-VP	Direksi	FAM-SM	Dewan Komisaris	SEVP/ EVP/ SVP	Grand Total
Memenuhi	1,706	10	3,141	8	102	4,965
Level 1	729	-	2,906	4	14	3,652
Level 2	698	-	235	4	3	940
Level 3	272	-	-	-	5	277
Level 4	7	-	-	-	79	86
Level 5	-	10	-	-	1	10
Grand Total	1,706	10	3,141	8	102	4,965

Sistem Manajemen Risiko

Empat Pilar Penerapan Manajemen Risiko

Implementasi Manajemen Risiko Bank Mandiri dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dari regulator yaitu dengan menerapkan empat pilar penerapan Manajemen Risiko sebagai berikut:

Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko di Bank Mandiri terdiri dari Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan risiko (*risk oversight*) melalui Komite Audit, Komite Pemantau Risiko (KPR) dan Komite Tata Kelola Terintegrasi (TKT), serta Dewan Direksi yang menjalankan fungsi kebijakan risiko (*risk policy*) melalui *Executive Committee* terkait manajemen risiko yaitu *Risk Management Committee*, *Asset and Liability Committee*, *Capital and Subsidiaries Committee*, dan *Integrated Risk 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.

Tugas, tanggung jawab, dan wewenang Dewan Komisaris terkait dengan pengawasan aktif dalam kegiatan Manajemen Risiko antara lain meliputi:

1. Memahami risiko yang melekat pada aktivitas fungsional Bank, terutama yang dapat mempengaruhi kondisi keuangan Bank;

2. Mengevaluasi dan menyetujui kebijakan Manajemen Risiko yang dilakukan sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih tinggi dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank secara signifikan;
3. Melakukan evaluasi kepada Direksi mengenai penerapan Manajemen Risiko agar sesuai dengan kebijakan, strategi dan prosedur Bank yang telah ditetapkan;
4. Memberikan konsultasi kepada Direksi terhadap transaksi atau kegiatan usaha dengan jumlah dana yang besar;
5. Menyetujui penyediaan dana kepada pihak terkait atas kredit yang diusulkan oleh komite kredit sesuai kewenangannya;
6. Melakukan pengawasan secara aktif terhadap kecukupan modal Bank sesuai dengan profil risiko Bank secara menyeluruh, termasuk mereview *Risk Appetite* Bank yang ditetapkan Direksi;
7. Meningkatkan kepedulian dan budaya anti *fraud* pada seluruh jajaran organisasi Bank;
8. Mengawasi penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas usaha Bank.

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, Dewan Komisaris bertanggung jawab sebagai berikut:

1. Mengarahkan, menyetujui, dan mengevaluasi kebijakan yang mengatur mengenai Manajemen Risiko Terintegrasi secara berkala;
2. Mengevaluasi pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi oleh Direksi Entitas Utama.

Tugas, tanggung jawab, dan wewenang Direksi terkait dengan kegiatan Manajemen Risiko meliputi:

1. Menyusun kebijakan, strategi dan prosedur Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif termasuk penetapan dan persetujuan limit risiko Bank, mengevaluasi kembali sekali dalam satu tahun atau lebih bila diperlukan;
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh Bank secara keseluruhan, termasuk mengevaluasi dan memberikan arahan strategi Manajemen Risiko berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Unit Manajemen Risiko dan penyampaian laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala;
3. Mengevaluasi dan memutuskan transaksi yang melampaui kewenangan pejabat Bank satu tingkat di bawah Direksi atau transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi sesuai dengan kebijakan dan prosedur internal yang berlaku;
4. Mengembangkan kepedulian dan budaya Manajemen Risiko, termasuk budaya anti *fraud* pada seluruh jajaran organisasi, antara lain melalui komunikasi yang memadai mengenai pentingnya pengendalian internal yang efektif;
5. Meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, antara lain melalui program pendidikan dan latihan yang berkesinambungan terutama yang berkaitan dengan sistem dan proses Manajemen Risiko;
6. Menerapkan fungsi Manajemen Risiko yang independen, dicerminkan antara lain adanya pemisahan fungsi antara Unit Manajemen Risiko yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko dengan unit kerja yang melakukan dan menyelesaikan transaksi;
7. Melaksanakan kaji ulang secara berkala dengan frekuensi yang disesuaikan kebutuhan Bank;
8. Menetapkan kecukupan modal sesuai dengan profil risiko Bank dan strategi untuk memelihara tingkat permodalan, termasuk menetapkan *Risk Appetite*.

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, Direksi bertanggungjawab sebagai berikut:

1. Menyusun dan melaksanakan kebijakan yang mengatur mengenai Manajemen Risiko Terintegrasi;
2. Mengembangkan budaya risiko sebagai bagian dari penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi;
3. Memastikan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia untuk melaksanakan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi;
4. Memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi telah dilakukan secara independen;
5. Mengevaluasi hasil kaji ulang Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko Terintegrasi.

Bank Mandiri juga menetapkan komite-komite pengelola risiko yang membahas dan merekomendasikan kepada Direksi antara lain mengenai:

1. Kebijakan dan prosedur serta memantau risiko-risiko yang dihadapi Bank.
2. Pengelolaan *asset & liabilities* perseroan termasuk suku bunga dan likuiditas Bank.
3. Pengelolaan Perusahaan Anak (penyertaan modal, divestasi, remunerasi, penetapan pengurus Perusahaan Anak).
4. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
5. Pengembangan bisnis

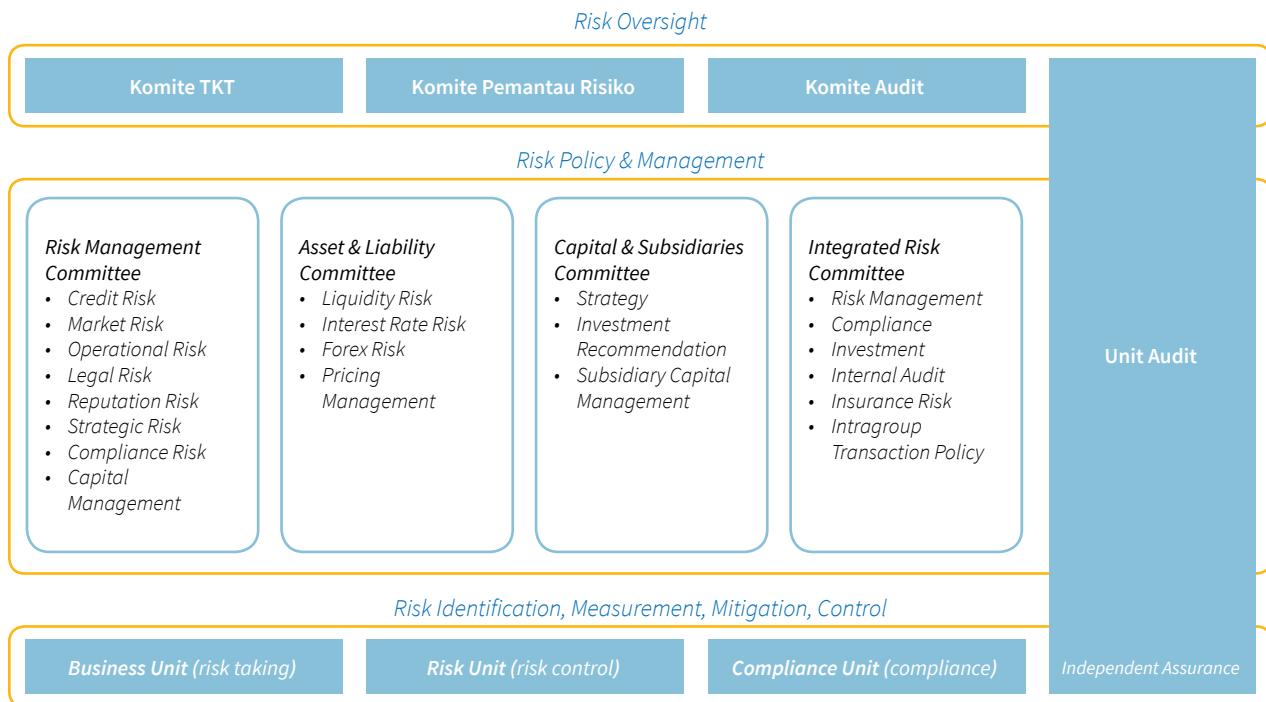
Selain itu, Bank Mandiri juga memiliki Unit kerja yang terkait dalam pengelolaan risiko sekurang-kurangnya terdiri atas:

1. Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko;
2. Unit Manajemen Risiko (merangkap Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi);
3. Unit Bisnis dan Unit Kerja Operasional;
4. Internal Audit;
5. Satuan Kerja Kepatuhan.

Dalam struktur organisasi yang dibentuk, unit kerja yang berfungsi melakukan suatu transaksi (Unit Bisnis dan Unit Kerja Operasional) merupakan unit yang terpisah dari unit kerja yang melakukan fungsi pengawasan internal (Internal Audit), serta independen terhadap Unit Manajemen Risiko.

Secara sederhana, kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko Bank Mandiri sebagaimana disebutkan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Bank Mandiri Risk Governance Structure

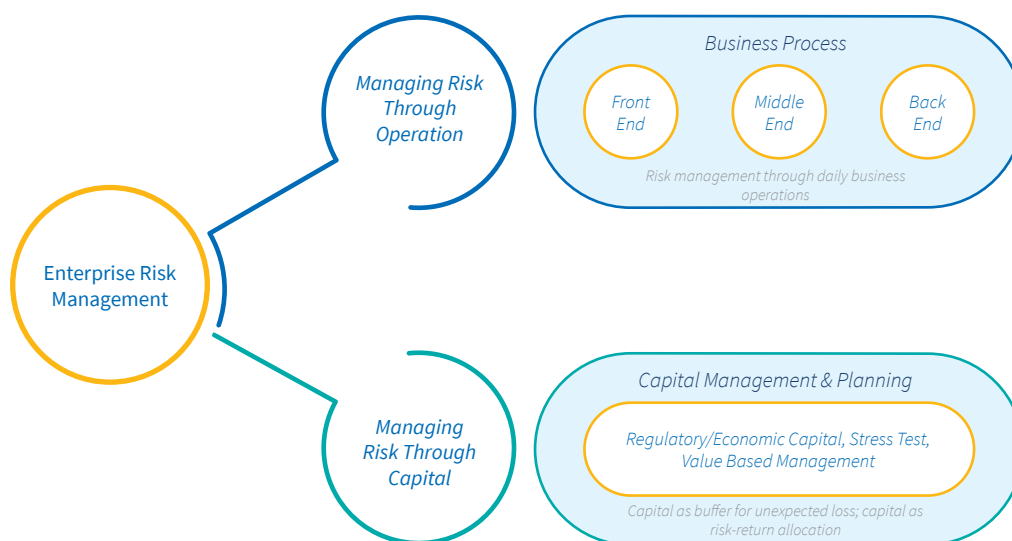
**Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit**

Bank Mandiri memiliki Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) yang dijadikan sebagai pedoman utama dalam melaksanakan manajemen risiko. Untuk area bisnis yang lebih spesifik, Bank Mandiri memiliki kebijakan dan prosedur yang lebih khusus, misalnya di bidang perkreditan, *treasury*, dan operasional. Dalam kebijakan dan prosedur tersebut, antara lain diatur mengenai penetapan limit untuk masing-masing aktivitas, baik pada level portfolio maupun transaksional.

Seluruh kebijakan dan prosedur di Bank Mandiri merupakan bentuk pengelolaan risiko yang melekat pada setiap aktivitas operasi Bank yang dievaluasi dan di-*update* minimal sekali dalam setahun.

Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, Serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

Bank Mandiri menjalankan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko melalui kerangka kerja *Enterprise Risk Management* (ERM). Implementasi ERM di Bank Mandiri menggunakan pendekatan *two-prong*, untuk memastikan bahwa risiko tidak hanya dimitigasi dengan baik melalui proses bisnis sehari-hari, namun juga pada kondisi yang tidak terduga (*downturn*) melalui pencadangan modal.



Terdapat 4 (empat) komponen utama yang berfungsi sebagai pilar pendukung dalam penerapan pendekatan *two-prong*, antara lain:

1. Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

Satuan Kerja Manajemen Risiko Bank Mandiri bertanggung jawab dalam mengelola seluruh risiko yang dihadapi Bank Mandiri, termasuk dalam hal pengembangan *tools* pendukung yang dibutuhkan dalam proses bisnis dan pengelolaan risiko. Selain itu, terdapat unit kerja yang bertindak sebagai *risk counterpart* dari setiap unit bisnis dalam proses *four-eye* pemberian kredit. Menyadari bahwa pengelolaan risiko menjadi tanggung jawab seluruh unit kerja di Bank Mandiri, maka keberhasilan pengelolaan risiko ditentukan oleh adanya *risk awareness* di seluruh unit kerja Bank Mandiri yang disertai dengan kemampuan teknis yang memadai. Oleh karena itu, Bank Mandiri senantiasa meningkatkan kapabilitas dan pengetahuan seluruh pegawai terutama dalam hal pengelolaan risiko, dengan menyelenggarakan pelatihan internal secara rutin melalui *Risk Management Academy*. Selain itu, Bank Mandiri juga secara rutin minimal sekali dalam setahun mengadakan sosialisasi, forum diskusi, magang, maupun program mengenai manajemen risiko yang sejalan dengan internalisasi budaya perusahaan. Unit *Risk Management* di Bank Mandiri terdiri dari Direktorat *Retail Risk* dipimpin oleh SEVP *Retail Risk*, Direktorat *Wholesale Risk* dipimpin oleh SEVP *Wholesale Risk* dan Direktorat *Risk Management* dipimpin oleh Direktur *Risk Management & Compliance*.

2. Kebijakan dan Prosedur

Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) dijadikan sebagai pedoman utama dalam melaksanakan pengelolaan risiko secara operasional dan pengelolaan modal di Bank Mandiri mencakup:

- Prinsip kehati-hatian, antara lain Penyediaan Kecukupan Modal, *Early Warning System*, Penetapan *Limit* dan Diversifikasi Risiko.
- Manajemen Risiko, antara lain *Risk Profile*, *Risk Appetite*, *Stress Testing* dan Manajemen Risiko Terintegrasi.
- Manajemen Risiko untuk masing-masing jenis risiko, yang meliputi proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko.
- Pengawasan Risiko, yang meliputi pemantauan penerapan aktifitas/metodologi pengelolaan risiko di Bank Mandiri, serta Sistem Pengendalian Internal.

Kebijakan Manajemen Risiko ini menjadi dasar atas penyusunan prosedur dan pertunjuk teknis terkait dengan pengelolaan risiko di Bank Mandiri.

3. Sistem dan 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 Mandiri telah menerapkan *Integrated Processing System* dan *Loan Origination System* untuk meningkatkan efisiensi

proses kredit serta menjaga kualitas data di segmen korporasi, komersial maupun retail. Untuk meningkatkan produktivitas aktivitas *collection* khususnya di segmen konsumen dan ritel, Bank mengimplementasikan *Integrated Collection System*. Bank Mandiri menggunakan *Summit System* dan *ALM System* untuk mengelola risiko *trading book* dan *banking book* dalam kegiatan *treasury* dan *asset & liability management*. 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 Assessment Consolidation Generator System (RACER System)* secara *web-based* sehingga mempercepat akses dan mempermudah kontrol. Dalam hal integrasi pengelolaan risiko secara *bankwide*, Bank Mandiri telah mengimplementasikan ERM system sebagai sarana untuk memantau pengelolaan risiko secara keseluruhan, terutama dalam 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 dan *Analytics*

Bank Mandiri 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. Dalam rangka penyelarasan antara penerapan Basel II dan ERM dengan regulasi Basel II dan penerapan *best practice*, Bank Mandiri bekerja sama dengan salah satu konsultan terkemuka di bidang manajemen risiko untuk membantu proses adopsi serta implementasi *framework* Basel II dan ERM. Implementasi Basel II dan ERM di Bank Mandiri meliputi area di Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Suku Bunga pada *Banking Book Position*, Risiko Operasional, Pengelolaan Modal dan *Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)*.

Penerapan Basel II dan ERM

Aspek Implementasi	Cakupan Implementasi
Risiko Kredit	Pengembangan dan penyempurnaan Basel II Risk Parameters untuk penerapan <i>Internal Rating Based Approach</i> (PD, LGD, dan EAD).
Risiko Pasar	Pengukuran risiko <i>structured product</i> , <i>limit trading treasury</i> , dan infrastruktur sistem <i>treasury</i> .
Risiko Likuiditas dan Suku Bunga	Penyempurnaan <i>framework liquidity limit</i> , <i>core deposit analysis</i> , <i>Risk Appetite Statement (RAS)</i> , <i>stress testing</i> likuiditas, metode <i>repricing gap</i> , dan implementasi ALM Sistem.
Risiko Operasional	Pengembangan <i>Framework</i> dan <i>Governance Operational Risk Management (ORM)</i> .
Pengelolaan Modal	Penyempurnaan model <i>Economic Capital</i> , pengembangan <i>framework Portfolio Optimization</i> serta <i>Capital Optimization</i> .
<i>Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)</i>	Penerapan <i>Risk Appetite Statement</i> , <i>Stress Testing</i> , <i>Capital Planning</i> , dan sinkronisasi dengan regulasi terkait <i>Risk Based Bank Rating (RBBR)</i> .

Sistem Pengendalian Intern

Bank Mandiri menjalankan praktik pengelolaan risiko yang efektif di seluruh Unit Kerja dengan menerapkan kebijakan *Three line of defense models* dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Unit Kerja sebagai *risk owner* merupakan *first line of defense* yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan risiko unit kerjanya.
2. Unit *Risk Management* berperan sebagai *second line of defense* yang menjalankan fungsi *oversight*.
3. Unit Internal Audit sebagai *third line of defense* yang menjalankan fungsi *independent assurance*.

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal atas fungsi Manajemen Risiko merupakan tanggung jawab bersama baik *first*, *second* maupun *third line of defense*.

Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko Perseroan yang diatur dalam Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko dilaksanakan pada seluruh jajaran Bank hingga level operasional baik secara transaksional maupun pada level *portfolio*.
2. Manajemen Risiko dilaksanakan secara terintegrasi dengan Perusahaan Anak dengan tetap memperhatikan regulasi dan karakteristik bisnis Perusahaan Anak.
3. Proses Manajemen Risiko merupakan proses yang dinamis, dan secara rutin dibandingkan dengan *best practices* industri dan ketentuan yang berlaku untuk disesuaikan dan diperbarui apabila diperlukan.
4. Pelaksanaan Manajemen Risiko dilakukan dalam suatu rangkaian yang terdiri atas:
 - a. Identifikasi risiko
Identifikasi risiko bertujuan untuk mengetahui jenis-jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan Bank.
 - b. Pengukuran risiko
Pengukuran risiko bertujuan untuk mengetahui besaran risiko yang melekat pada aktivitas Bank untuk dibandingkan dengan *risk appetite* Bank sehingga Bank dapat mengambil tindakan mitigasi risiko dan menentukan modal untuk meng-cover risiko residual.
 - c. Pemantauan risiko
Pemantauan risiko bertujuan antara lain untuk membandingkan limit risiko yang telah ditetapkan dengan besaran risiko yang sedang dikelola.
 - d. Pengendalian risiko
Pengendalian risiko dilakukan terhadap potensi terjadinya pelanggaran atas limit risiko yang telah ditetapkan dan dapat ditolerir oleh Bank.

Prinsip Kehati-Hatian

Bank Mandiri menerapkan prinsi kehati-hatian melalui penyediaan modal yang mencukupi, pemenuhan ketentuan dan hukum yang berlaku, serta *early warning system*. Perseroan mengelola kecukupan modal yang menggambarkan risiko yang dikelola dan mendefinisikan komponen modalnya dengan memperhatikan kemampuan modal tersebut dalam menyerap kerugian.

Perseroan menyusun kebijakan, standar prosedur dan manual produk sebagai arahan dalam kegiatan operasional dan bertujuan untuk meminimalisasi risiko yang dihadapi dalam kegiatan operasional Perseroan. Pejabat dan pegawai Bank melaksanakan kebijakan, standar prosedur, dan *manual* produk yang telah ditetapkan serta ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaan kegiatan bisnis, Perseroan memahami karakteristik bisnis yang dijalankan, termasuk

risiko dan peraturan hukum yang terkait dengan bisnis tersebut. Setiap tindakan yang merupakan kondisi khusus, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan, perundang-undangan di Indonesia, dan peraturan regulator dilakukan sesuai aturan dan kewenangan yang ditetapkan, didasari dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, dan didokumentasikan.

Perseroan menyusun prosedur untuk dapat mengetahui kemungkinan meningkatnya eksposur risiko Bank dengan lebih awal sehingga Bank dapat menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil agar potensi kerugian tidak terjadi atau dapat diminimalisasi.

Prinsip Manajemen Risiko Bank Mandiri

Prinsip Manajemen Risiko Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

1. **Permodalan.** Bank Mandiri menyediakan permodalan sesuai risiko yang ditanggung dan memelihara tingkat permodalan sesuai ketentuan yang berlaku.
2. **Transparansi.** Bank Mandiri secara terbuka menyampaikan informasi yang relevan dalam proses pengambilan risiko dan proses pengambilan risiko itu sendiri.
3. **Independensi.** Manajemen Bank Mandiri bertindak secara profesional dan terbebas dari tekanan dan pengaruh pihak lain.
4. **Terintegrasi.** Bank Mandiri menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Lembaga Jasa Keuangan yang tergabung dalam konglomerasi keuangan Bank Mandiri sesuai dengan ketentuan regulator.
5. **Berkesinambungan.** Pengendalian risiko dilakukan secara terus-menerus dikembangkan agar lebih baik sesuai dengan kondisi bisnis dan *best practice* yang ada.
6. **Akuntabilitas.** Bank Mandiri menerapkan kebijakan dan prosedur untuk menjamin akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholder*.
7. **Responsibilitas.** Bank Mandiri bertindak berdasarkan prinsip kehati-hatian dan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.
8. **Kewajaran (*fairness*).** Bank Mandiri memperhatikan kepentingan *stakeholders* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).

Budaya Sadar Risiko

Bank memiliki budaya peduli risiko termasuk budaya anti *fraud* yang dikomunikasikan secara efektif. Pengembangan budaya peduli risiko diwujudkan dengan pengembangan lingkungan/tata kelola yang kondusif dan *framework* pengelolaan risiko yang terbuka, efisien dan efektif.

Dalam rangka mencapai visi, Bank Mandiri senantiasa menerapkan budaya sadar risiko dalam seluruh kegiatan operasional. Bank memiliki budaya peduli risiko termasuk budaya anti *fraud* yang dikomunikasikan secara efektif. Pelaksanaan budaya sadar risiko

salah satunya dilakukan melalui program *Risk Awareness*, program ini dimiliki setiap unit kerja dan terkait dengan pengenalan, pemahaman, dan mitigasi risiko operasional. Pengembangan budaya peduli risiko diwujudkan dengan pengembangan lingkungan/tata kelola yang kondusif dan *framework* pengelolaan risiko yang terbuka, efisien dan efektif.

Sistem Informasi Manajemen Risiko

Sistem informasi manajemen risiko merupakan bagian dari sistem informasi manajemen yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Perseroan, dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif.

Sebagai bagian dari proses manajemen risiko, Perseroan harus memiliki sistem informasi manajemen risiko yang dapat memastikan:

1. Eksposur risiko terukur secara akurat, informatif, dan tepat waktu, baik eksposur risiko secara keseluruhan/komposit maupun eksposur per jenis risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perseroan, maupun eksposur risiko per jenis aktivitas fungsional Perseroan.
2. Mematuhi penerapan manajemen risiko terhadap kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko.
3. Hasil (realisasi) penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perseroan sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko.

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 Mandiri telah menerapkan sistem antara lain:

Sistem	Tujuan
- <i>Integrated Processing System</i> - <i>Loan Origination System</i>	Untuk meningkatkan efisiensi proses kredit serta menjaga kualitas data di segmen korporasi, komersial maupun retail.
<i>Integrated Collection System</i>	Untuk meningkatkan produktivitas aktivitas <i>collection</i> khususnya di segmen konsumen dan ritel.
<i>Summit System</i> dan <i>ALM System</i>	untuk mengelola risiko <i>trading book</i> dan <i>banking book</i> dalam kegiatan <i>treasury</i> dan <i>asset & liability management</i> .
<i>Risk Assessment Consolidation Generator System</i> (RACER System)	Untuk mendapatkan gambaran profil risiko Bank Mandiri baik selaku perusahaan induk maupun profil risiko Perseroan yang terkonsolidasi dan terintegrasi dengan perusahaan anak, Perseroan telah mengimplementasikan <i>Risk Assessment Consolidation Generator System</i> (RACER System) secara <i>web-based</i> sehingga mempercepat akses dan mempermudah kontrol.
ERM system	Dalam hal integrasi pengelolaan risiko secara <i>bankwide</i> , Bank Mandiri telah mengimplementasikan ERM system sebagai sarana untuk memantau pengelolaan risiko secara keseluruhan, terutama dalam menghitung modal untuk mengcover semua jenis risiko. ERM system memiliki kapabilitas untuk melakukan perhitungan <i>capital charge</i> (<i>Standardized Approach</i> dan <i>Advanced Approach</i>), implementasi <i>operational risk management tools</i> , <i>active portfolio management</i> , <i>stress testing</i> dan <i>value-based management</i> .

Penerapan Basel II dan III

Dalam rangka memberikan nilai tambah kepada para *stakeholders* serta sebagai bentuk kepatuhan Bank Mandiri dalam memenuhi ketentuan kecukupan permodalan yang telah ditetapkan oleh regulator, Bank Mandiri senantiasa menjamin serta memastikan bahwa struktur permodalan Bank Mandiri cukup kuat untuk mendukung strategi pengembangan usaha bisnis saat ini dan mempertahankan keberlangsungan usaha di masa mendatang.

Pengelolaan risiko pada aspek permodalan di Bank Mandiri meliputi kebijakan diversifikasi sumber permodalan sesuai 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 telah memiliki kecukupan modal untuk meng-cover 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 dan Otoritas Jasa Keuangan (Basel II dan Basel III), khususnya Pilar 1, dalam melakukan perhitungan kecukupan modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional.

Selain perhitungan di atas, Bank Mandiri juga sedang mengembangkan perhitungan kecukupan permodalan dengan mengacu kepada Pilar 2 Basel II atau yang lebih dikenal dengan pendekatan *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP). ICAAP antara lain mencakup penentuan *risk appetite*, *overall risk assessment*, *capital planning*, dan *bank-wide stress testing*.

Untuk perhitungan kecukupan modal, Bank Mandiri menggunakan Pendekatan Standar Basel II (*Standardized Approach*) untuk risiko kredit dan telah memasukkan komponen *External Rating*. Selain itu, secara bertahap Bank Mandiri telah melakukan simulasi Pendekatan Berdasarkan *Rating Internal* (*Internal Ratings-Based Approach*). Untuk risiko pasar, Bank Mandiri menggunakan Metode Pengukuran Standar Basel II (*Standardised Measurement Method*), dan secara internal menggunakan *Value at Risk*. Untuk risiko operasional, Bank Mandiri mengacu kepada Pendekatan Indikator Dasar Basel II (*Basic Indicator Approach*).

Bank Mandiri telah mengimplementasikan penerapan Basel III mengacu kepada dokumentasi Basel serta regulasi dan inisiatif yang dikeluarkan oleh OJK. Sebagai bagian dari penerapan Basel III di Indonesia, Bank telah melaporkan pemenuhan *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) secara bulanan, serta melakukan uji coba perhitungan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) dan *Leverage Ratio* (LR) secara triwulanan sesuai ketentuan OJK.

Sebagai penerapan *framework* Basel III terkini (*Basel III reform*), khususnya terkait risiko kredit pihak lawan (*Counterparty Credit Risk*) Bank Mandiri telah menerapkan perhitungan *Credit Valuation Adjustment* (CVA) dan melakukan simulasi perubahan metode perhitungan *Standardised Approach For Measuring Counterparty Credit Risk Exposures* (SA-CCR) yang merupakan penyempurnaan kerangka CCR yang sudah ada sebelumnya.

Basel III Reforms

Dalam rangka meningkatkan kemampuan Perseroan dalam mengelola risiko akibat pergerakan suku bunga yang berpengaruh terhadap pendapatan dan permodalan (*interest Rate Risk in Banking Book/IRRBB*), Bank Mandiri telah melakukan persiapan terkait penerapan Basel IV dengan rincian sebagai berikut:

1. Pada bulan September 2017, Bank Mandiri melakukan *review* serta memberikan *feedback* atas penerbitan *Consultative Paper IRRBB* (CP IRRBB) oleh OJK.
2. Atas Penerbitan CP, Bank Mandiri juga menyiapkan *gap analysis* antara pelaksanaan pengelolaan IRRBB yang telah dilakukan Bank Mandiri dengan standar pengelolaan IRRBB di dalam CP.
3. Bank Mandiri juga telah aktif menjadi anggota *working group* bersama OJK yang membahas hal teknis terkait standar pengelolaan IRRBB di dalam CP.

4. Bank Mandiri juga melakukan *benchmarking* ke beberapa Bank di Asia terkait penerapan IRRBB.

Inisiatif Strategis Pelaksanaan Manajemen Risiko Tahun 2017

Credit Portfolio Risk

Dalam rangka mendukung strategi pertumbuhan operasional bisnis agar senantiasa memiliki daya saing unggul di skala industri perbankan Nasional maupun ASEAN, Bank Mandiri secara konsisten dan berkelanjutan mengembangkan infrastruktur dan kapabilitas manajemen risiko, antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Penyelarasan tingkat risiko di Bank Mandiri
 - a. Implementasi *Risk Appetite Statement* (RAS) sebagai pedoman formal dalam proses pengambilan risiko untuk mencapai target bisnis.
 - b. Mengembangkan sistem yang mengagregasikan perhitungan *stress testing* untuk risiko kredit, risiko likuiditas, risiko pasar, dampak terhadap Laba/Rugi dan kecukupan modal (CAR), di Bank Mandiri dan Perusahaan Anak.
2. Memperkuat *Credit Portfolio Management* yang mencakup pengaturan arah *booking* kredit produktif melalui *portfolio guideline* 2017, pengaturan *booking* kredit konsumtif melalui Pengembangan *pipeline* Manajemen sistem dan pembentukan unit *credit supervisory*. Selain itu, guna meningkatkan efektivitas *monitoring* jre di wilayah, Bank Mandiri menginisiasi *portfolio manager* yang diimplementasi mulai tahun 2017. Memperbaiki *end to end credit process* pada segmen *wholesale* melalui:
 - a. Perbaikan *business process* segmen *wholesale* dengan penetapan limit bagi *anchor client* dan *specific sectors*.
 - b. Implementasi *Name Clearance* pada penetapan *pipeline* debitur dan *Proactive Loan Monitoring System* untuk *monitoring* kredit.
 - c. Penguatan sumber informasi debitur guna menganalisa dan memonitor kualitas kredit.
 - d. *Enhancement Credit Processing System* dalam rangka perbaikan *end to end credit process* dengan:
 - Implementasi *New Internal Rating Based Approach* untuk pengukuran pengukuran tingkat risiko yang lebih presisi dan granular.
 - Perbaikan *early warning system* untuk meningkatkan sensitivitas potensi penurunan kualitas kredit debitur
 - e. Optimalisasi penggunaan *limit management system*.
3. Efisiensi penggunaan *capital* melalui:
 - a. Implementasi IRBA Fase III.
 - b. *Enhancement Modeling Basel II Risk Parameters* untuk Portfolio Retail.
 - c. Implementasi *New Operational Risk Reporting System*.

- d. *Enhancement* Perhitungan Beban Modal Risiko Operasional.
 - e. Intensifikasi dan Extensifikasi Fungsi Validasi.
4. Pengembangan model *Expected Credit Loss* dalam rangka persiapan implementasi IFRS 9.

Operational Risk

1. Memperkuat *Operational Risk Management Strategy* dengan melakukan *enhancement* metodologi dan cara kerja pengendalian internal untuk pengelolaan risiko operasional khususnya dan *combined assurance* pada umumnya, sebagai berikut:
 - a. Penguatan *first line of defense* dalam risiko operasional dengan adanya *Senior Operational Risk* (SOR).
 - b. Memperkenalkan aktivitas baru dalam pengelolaan risiko operasional, yaitu pelaksanaan pengujian kontrol/*control testing* untuk mengidentifikasi kelemahan kontrol dan potensi risiko sedini mungkin, dan adanya *tracking improvement plan* sebagai hasil pelaksanaan *control testing*.
 - c. Program *operational risk awareness bankwide* yang lebih terstruktur dengan tujuan untuk membantu pegawai lebih memahami risiko operasional.
2. Memperkuat *end to end* pelaporan insiden risiko operasional dengan melakukan pengkinian prosedur yaitu SPO Manajemen Risiko Operasional (MRO) dan pengembangan MRO *Tools* (3 PTO) untuk merefleksikan *framework* dan metodologi yang baru dengan seluruh prosedur tersebut dibuat mengikuti standar *best practice* di *market*, lebih fokus, dan komprehensif.

Market Risk

Berikut inisiatif strategis pelaksanaan *management* risiko *Market Risk* Group tahun 2017:

1. Persiapan migrasi pengelolaan risiko pasar *banking book* (IRRBB) dari Basel III ke Basel IV dari segi *policy*, *tools*, *system*, dan limit. Persiapan yang sudah dilakukan sebagai berikut:
 - a. *Establishing Gap Analysis* praktek pengelolaan IRRBB dengan *Consultative Paper* IRRBB yang diterbitkan oleh OJK
 - b. Berkontribusi secara aktif pada *Working Group* IRRBB yang diselenggarakan secara berkala oleh OJK.

- c. *Enhancement* sistem untuk mengakomodir perubahan pengelolaan IRRBB terutama dari segi asumsi.
 - d. Rekalibrasi *repricing model* untuk mengakomodir *behavioral assumption*.
 - e. Intensifikasi dan Extensifikasi tools perhitungan dan *monitoring* untuk Perusahaan Anak di bidang perbankan.
2. Penguatan pengelolaan risiko likuiditas melalui implementasi *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) yang dihitung secara harian dan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) secara triwulanan sesuai ketentuan Basel III dan POJK.
 3. Memperkuat infrastruktur manajemen risiko (kebijakan, prosedur dan limit risiko pasar dan likuiditas) pada Kantor Cabang Luar Negeri dan Perusahaan Anak serta memberikan pendampingan pada saat implementasi sistem antara lain untuk mendukung ekspansi bisnis produk *treasury* di Kantor Cabang Luar Negeri.
 4. Melakukan kajian penetapan limit frekuensi dan limit nominal Surat Berharga AFS guna mengoptimalkan yield dari Surat Berharga dengan tetap memperhatikan kondisi likuiditas.
 5. Menetapkan rasio *Potential Future Exposure* yang aman dan kompetitif dalam rangka mendukung peningkatan volume transaksi derivatif nasabah.
 6. Berperan aktif dalam meningkatkan pengetahuan nasabah terkait pengelolaan risiko pasar dan likuiditas.

Profil Risiko dan Pengelolaannya

Jenis Risiko

Terdapat 10 (sepuluh) jenis risiko yang sekurang-kurangnya harus dikelola oleh Bank Mandiri, yaitu:

1. Risiko Kredit
Risiko Kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank.
2. Risiko Pasar
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*.

3. Risiko Likuiditas
Risiko Likuiditas adalah 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.
4. Risiko Operasional
Risiko Operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.
5. Risiko Hukum
Risiko Hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
6. Risiko Reputasi
Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank.
7. Risiko Strategik
Risiko Strategik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
8. Risiko Kepatuhan
Risiko Kepatuhan adalah risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
9. Risiko Transaksi Intra-Group
Risiko Transaksi Intra-Grup adalah risiko akibat ketergantungan suatu entitas baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap entitas lainnya dalam satu Konglomerasi Keuangan dalam rangka pemenuhan kewajiban perjanjian tertulis maupun perjanjian tidak tertulis baik yang diikuti perpindahan dana dan/atau tidak diikuti perpindahan dana.

10. Risiko Asuransi

Risiko Asuransi adalah risiko akibat kegagalan perusahaan asuransi memenuhi kewajiban kepada pemegang polis sebagai akibat dari ketidakcukupan proses seleksi risiko (*underwriting*), penetapan premi (*pricing*), penggunaan reasuransi, dan/atau penanganan klaim.

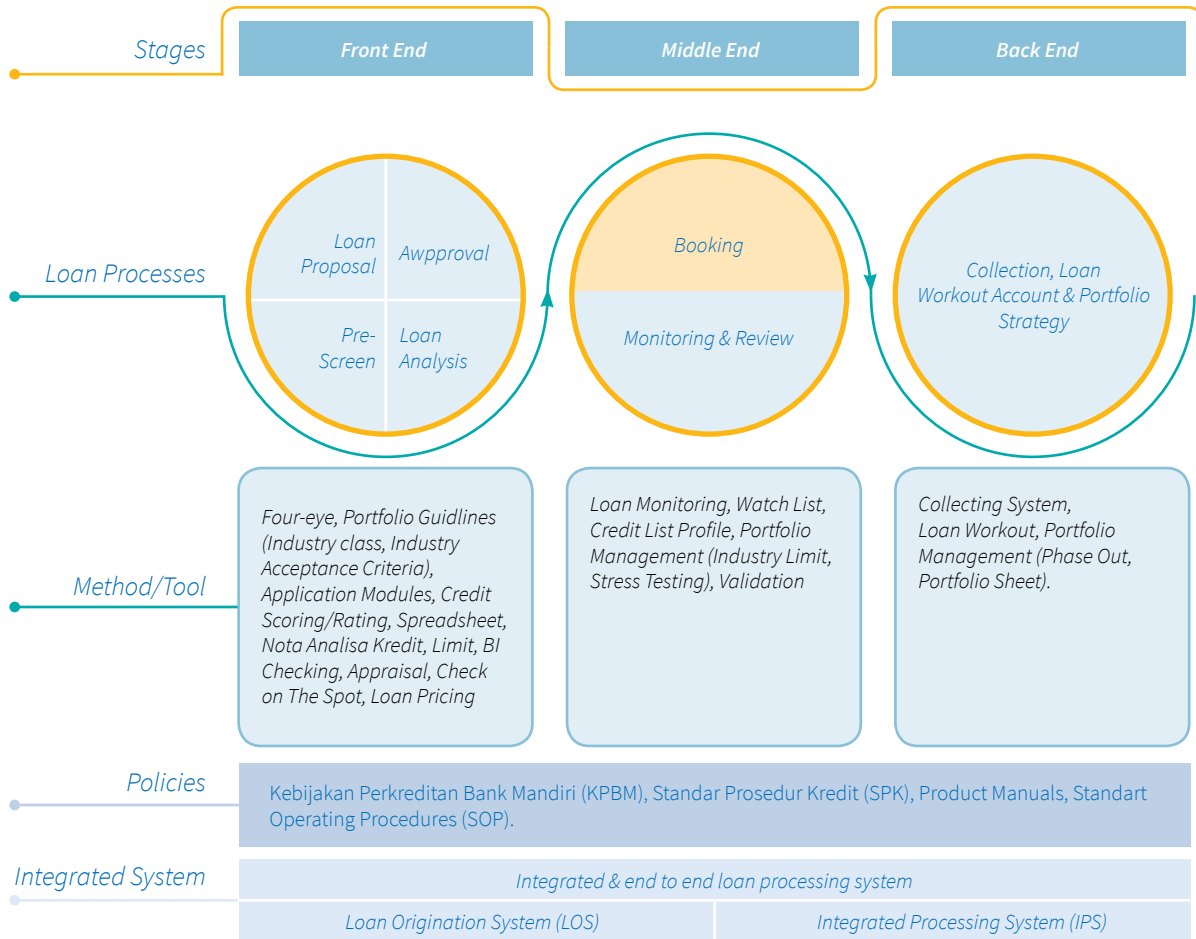
Pengelolaan Risiko

Risiko Kredit

Proses pengelolaan kredit Bank Mandiri diawali dengan menentukan target pasar dan dilanjutkan dengan melakukan *risk assessment* dan *monitoring* atas pemberian kredit. Dalam menyalurkan kreditnya, Bank Mandiri senantiasa mengedepankan prinsip kehati-hatian dengan menempatkan fungsi analisis kredit yang dilakukan oleh unit bisnis dan unit risiko kredit yang independen. Bank Mandiri senantiasa berpedoman pada Kebijakan Perkreditan Bank Mandiri (KPBM) dalam mengelola risiko kredit secara *end-to-end*. Secara operasional, kebijakan ini dituangkan dalam bentuk Standar Prosedur Kredit (SPK) dan Manual Produk.

Dalam melaksanakan pengelolaan risiko konsentrasi kredit di level debitur, Bank Mandiri secara konsisten memonitor Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK). Secara umum, proses kredit dan pengelolaan risiko kredit di Bank Mandiri sudah dilakukan secara *end-to-end* dan terintegrasi oleh *Business Unit*, *Credit Operation Unit* dan *Credit Risk Management Unit*. Berikut skema pengelolaan risiko kredit:

Alur Proses Kredit dan Pengeloan Kredit



Risiko Pasar

Pengelolaan manajemen risiko pasar dilakukan oleh unit kerja yang independendengan menerapkan prinsip *segregation of duties* yaitu pemisahan fungsi dan tanggung jawab yang terdiri dari *front office*, *middle office*, dan *back office*. Organisasi Manajemen Risiko Pasar terdiri dari dua bagian, yaitu Manajemen Risiko Pasar – *Trading Book* dan Manajemen Risiko Pasar – *Banking Book*.

Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko pasar di Bank Mandiri menganut prinsip Pendekatan Pertahanan Tiga Lapis (*three layers of defense*), terdiri dari:

- Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan risiko pasar (*risk oversight*) melalui Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi, dan Komite Audit.
- Dewan Direksi yang menjalankan fungsi kebijakan risiko (*risk policy*) melalui

Executive Committee terkait manajemen risiko pasar yaitu *Asset and Liability Committee (ALCO)* dan *Risk Management Committee*.

- Satuan Kerja Manajemen Risiko bersama unit bisnis dan unit kerja kepatuhan melakukan fungsi identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko.

Kerangka Manajemen Risiko Bank Mandiri dikembangkan berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang mencakup namun tidak terbatas pada bisnis bank, ketentuan regulator, perkembangan metodologi dan *best practice*, dan data risiko. Wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan manajemen risiko diatur dalam Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM).

Sedangkan untuk pedoman dalam pelaksanaan pengelolaan risiko pasar baik *portfolio trading book* dan *banking book* diatur dalam Standar Prosedur Treasury (SPT) dan Standar Prosedur Asset & Liability Management (SP ALM).

Pengelolaan dan Mekanisme Pengukuran Risiko Pasar – Trading Book

Risiko pasar merupakan sebuah risiko yang muncul dari potensi kerugian akibat terjadinya perubahan suku bunga dan nilai tukar (termasuk *derivative instrument*). Pengelolaan risiko pasar Bank Mandiri dilakukan dengan menerapkan prinsip *segregation of duties* yaitu memisahkan fungsi dan tanggung jawab secara independen atas transaksi perdagangan *Treasury Group* yang terdiri dari:

- Unit *front office (Treasury)*, adalah unit pelaksana transaksi.
- Unit *middle office (Risk Management)*, bertanggung jawab untuk memonitor, menilai dan melaporkan risiko yang timbul atas segala kegiatan *trading* yang dilakukan oleh unit Treasury.
- Unit *back office (Treasury Operation)*, bertanggung jawab untuk melakukan pencatatan dan valuasi terhadap seluruh eksposur pada aktivitas *trading* secara harian dengan menggunakan harga pasar dari sumber yang independen.

Pengelolaan dan Mekanisme Pengukuran Risiko Pasar – Banking Book

Risiko pasar *banking book* merupakan risiko yang muncul karena terjadi perubahan suku bunga dan nilai tukar atas aktivitas *banking book*. Pengelolaan risiko pasar *banking book* Bank Mandiri dilakukan dengan mengoptimalkan struktur neraca agar mendapatkan imbal hasil yang maksimal sesuai dengan tingkat risiko yang dapat diterima dan dengan menetapkan limit yang mengacu pada ketentuan regulator dan internal yang dimonitor secara mingguan maupun bulanan oleh *Market Risk Management Unit*.

Risiko atas perubahan 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*) dan nilai ekonomis modal Bank (*economic value perspective*).

Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas merupakan risiko yang terjadi apabila Perseroan tidak mampu menyediakan likuiditas dengan harga wajar yang dampaknya

berpengaruh kepada profitabilitas dan modal perbankan. Langkah dan rencana dalam mengantisipasi Risiko Likuiditas antara lain:

- Bank menetapkan limit - limit yang mengacu pada ketentuan regulator maupun internal.
- Bank melakukan *stress testing* risiko likuiditas secara berkala untuk mengetahui dampak perubahan faktor pasar maupun faktor internal pada kondisi ekstrim (krisis) terhadap kondisi likuiditas.
- Bank juga 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.
- Bank 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. *Monitoring* ini bertujuan untuk meningkatkan kewaspadaan terhadap kondisi ekonomi yang kurang stabil, baik karena kondisi krisis Global maupun karena berbagai isu di dalam Negeri.

Risiko Operasional

Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.

Risiko operasional dapat memicu timbulnya risiko-risiko lain seperti risiko reputasi, risiko strategik, risiko hukum, risiko pasar, risiko kredit, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko transaksi intragroup dan risiko asuransi. Pengelolaan risiko operasional secara efektif dan konsistendapat meminimalisir timbulnya risiko-risiko lain.

Risiko operasional melekat pada seluruh aktivitas/proses operasional Bank dalam menjalankan bisnis. Bank menerapkan Manajemen Risiko Operasional secara efektif untuk menurunkan frekuensi dan/atau dampak kerugian operasional. Secara umum penerapan Manajemen Risiko Operasional diharapkan memberikan dampak positif pada *stakeholder* Bank.

Penerapan pengelolaan risiko operasional melibatkan semua unsur dalam Bank, termasuk Direksi dengan pengawasan aktif Dewan Komisaris. Dewan Komisaris dan Direksi memahami risiko yang dihadapi Bank dan memegang peranan penting dalam mendukung dan mengawasi keberhasilan penerapannya di seluruh unit kerja operasional. Organisasi dalam pengelolaan risiko operasional terdiri dari:

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

- *Risk Management Committee*, merupakan komite level Direksi yang menjalankan fungsi pengawasan pengendalian dan pengelolaan risiko antara lain melalui penetapan strategi dan prosedur manajemen risiko, pemantauan profil risiko dan penetapan *risk appetite*.
- Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko, yaitu Direktur yang memiliki tugas dan tanggung jawab menyusun kebijakan, strategi, dan kerangka kerja Manajemen Risiko.
- Unit Kerja Pembina Manajemen Risiko Operasional, *Operational Risk Group*, merupakan Satuan Kerja Manajemen Risiko Operasional yang bertanggung jawab merumuskan kebijakan, strategi, kerangka dan perangkat manajemen risiko operasional dan melakukan sosialisasinya.
- Unit Kerja Manajemen Risiko Operasional, *Senior Operational Risk*, merupakan Satuan Kerja Manajemen Risiko Operasional yang bertanggung jawab mengimplementasikan kebijakan, strategi, kerangka dan perangkat manajemen risiko operasional bekerja sama dengan Unit Kerja Pemilik Risiko.
- Unit Kerja Pemilik Risiko, bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan Risiko Operasional dan memastikan *control* pada setiap aktivitas operasional telah efektif dijalankan dan sesuai dengan ketentuan.
- Unit Kerja Kepatuhan, merupakan unit kerja yang melaksanakan fungsi kepatuhan pada aturan internal maupun eksternal.
- Oleh *RisInternal Audit Internal Audit*, merupakan unit kerja yang melaksanakan evaluasi efektivitas *internal control*, manajemen risiko dan proses tata kelola.

Risiko Hukum

Risiko hukum merupakan jenis risiko yang dihadapi bank Mandiri sebagai akibat dari tuntutan hukum, baik yang dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal dan/atau ditemukannya kelemahan dari aspek yuridis seperti ketiadaan dokumen hukum dan peraturan ataupun adanya kelemahan dalam dokumen.

Organisasi pengelolaan risiko hukum dilaksanakan oleh Unit Legal di Kantor Pusat dengan melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab terkait *regulatory*, *advisory*, litigasi, advokasi dan bantuan hukum, edukasi dan transformasi di bidang hukum serta pengelolaan risiko hukum Bank. Dalam pelaksanaan fungsi, tugas dan tanggung jawab tersebut, unit Legal di Kantor Pusat berkoordinasi dengan Unit Legal pada Unit Kerja dan Unit Legal pada Region. Unit Legal Kantor Pusat merupakan Pembina sistem dan melakukan supervisi kepada Unit Legal pada Unit Kerja dan Unit Legal pada Region.

Dalam mengoptimalkan fungsi unit kerja terkait litigasi Bank Mandiri menginisiasi pembentukan *Wholesale Credit Litigation Group* yang secara fokus menangani permasalahan litigasi di segmen *wholesale*.

Mekanisme Pengelolaan Risiko Hukum

Mekanisme pengelolaan risiko yang meliputi proses identifikasi pengukuran, pengendalian dan pemantauan mengacu kepada ketentuan yang berlaku mengenai manajemen risiko. Setiap unit kerja pemilik dan atau pelaksana produk maupun penyelenggara aktivitas wajib mengidentifikasi dan mengelola risiko secara maksimal termasuk namun tidak terbatas pada risiko hukum yang pada dasarnya melekat pada setiap produk atau aktivitas yang dibuat atau dilaksanakan oleh Bank, sehingga tidak berdampak luas dan menjadi pemicu timbulnya risiko-risiko lain termasuk tetapi tidak terbatas pada risiko reputasi.

Pengelolaan risiko hukum yang dilakukan oleh Bank Mandiri baik yang bersifat preventif maupun represif telah cukup memadai dalam melindungi kepentingan Hukum Bank Mandiri dan meminimalisir dampak *financial* yang signifikan bagi Bank Mandiri, hal tersebut tercermin dalam Laporan Profil Risiko Hukum tahun 2017 yang berada pada predikat *Low*.

Risiko Reputasi

Risiko reputasi merupakan risiko yang dihadapi Bank Mandiri sebagai dampak atas persepsi negatif *stakeholder* terhadap bank yang bersumber dari berbagai kejadian yang tidak diinginkan diantaranya publikasi negatif atas operasional bank, pelanggaran etika bisnis, keluhan nasabah, kelemahan tata kelola dan kejadian lainnya yang dapat menurunkan citra bank.

Pengelolaan risiko reputasi dikelola oleh *Corporate Secretary Group* dan dilakukan oleh seluruh unit kerja di lingkungan perusahaan, termasuk *Customer Care Group*, *Strategic Marketing Group* dan *IT Strategy and Infrastructure Group*. Dalam fungsinya, *Corporate Secretary Group* bertanggung jawab kepada jajaran Direksi dan berada di bawah pengawasan langsung Direktur Utama. Dengan demikian, selain kepada Direktur Utama, *Corporate Secretary Group* juga memberikan pelaporan kepada Direktur bidang maupun pejabat setingkat Direktur yang terkait dengan kejadian reputasi.

Mekanisme Pengelolaan Risiko Reputasi

Risiko reputasi dikelola melalui mekanisme pengawasan, penanganan dan penyelesaian yang dikoordinasikan oleh *Corporate Secretary Group* dengan mengacu pada ketentuan Standar Pedoman *Corporate Secretary*.

Risiko Strategik

Risiko strategis merupakan risiko yang dihadapi Bank Mandiri karena ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Bank telah membentuk Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko yang bertujuan untuk menunjang pengelolaan risiko yang menyeluruh, terpadu, terukur dan terkendali. Setiap komite ini didukung oleh grup kerja (*working group*) yang anggotanya terdiri dari grup-grup yang terkait langsung dengan permasalahan risiko yang termasuk dalam cakupan komite dimaksud.

Mekanisme Pengelolaan Risiko Strategis

Dalam melakukan pengelolaan risiko strategis, Bank Mandiri senantiasa melakukan *review* kinerja dan evaluasi kebijakan penyusunan target bisnis dan melakukan langkah-langkah perbaikan dalam menyusun rencana strategi dan target bisnis dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal, apabila diperlukan. Bank Mandiri juga terus mengupayakan penguatan implementasi program pendukung pengelolaan kinerja keuangan melalui pengembangan *automated budgeting*, *PMS enhancement* dan pengembangan *Executive Information System* (EIS).

Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan adalah risiko yang timbul ketika bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

Organisasi Manajemen Risiko Kepatuhan

Seluruh Jajaran Perseroan bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan kepatuhan dalam setiap kegiatannya masing-masing. Adapun organisasi dan tugas dan tanggung jawab pelaksanaan fungsi kepatuhan adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris
Dalam kaitannya dengan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan dan Penerapan Tata Kelola Terintegrasi, Dewan Komisaris wajib melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan fungsi kepatuhan.
2. Komite Tata Kelola Terintegrasi
Komite yang dibentuk untuk membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan atas terlaksananya Tata Kelola Terintegrasi dan Fungsi Kepatuhan Terintegrasi di Bank Mandiri dan Perusahaan Anak.
3. Direksi/SEVP
Direksi memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menumbuhkan dan mewujudkan terlaksananya Budaya Kepatuhan serta memastikan terlaksananya Fungsi Kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha Bank.

4. Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan
Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan bertanggung jawab untuk merumuskan strategi budaya kepatuhan, meminimalisir risiko kepatuhan, menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan dan memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, yang dilakukan Bank telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
5. Satuan Kerja Kepatuhan
Satuan Kerja Kepatuhan membantu dan/atau mewakili Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
6. Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja
Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja memastikan pelaksanaan fungsi kepatuhan yang dilakukan oleh Kepala Unit Kerja yang disupervisi.
7. Kepala Unit Kerja
Kepala Unit Kerja bertanggung jawab untuk mewujudkan Budaya Kepatuhan di Unit Kerjanya masing-masing, mengelola risiko kepatuhan dan melaksanakan perbaikan proses atau prosedur terkait isu kepatuhan yang ada di unit kerjanya.

Mekanisme Pengelolaan risiko kepatuhan

Bank Mandiri telah menetapkan kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko kepatuhan yang mengacu pada ketentuan dan peraturan yang berlaku. Sasaran utama dari kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko kepatuhan tersebut adalah untuk membangun budaya kepatuhan yang merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam keberlanjutan usaha bank.

Proses pengelolaan risiko kepatuhan dibagi ke dalam beberapa tahapan, yaitu:

- a. Identifikasi
Identifikasi risiko kepatuhan dituangkan ke dalam *Compliance Risk Statement* (CRS) yang mencakup regulasi yang terkait, penyebab terjadinya risiko, kontrol risiko, dan *action plan* yang dibutuhkan untuk mencegah terjadinya risiko kepatuhan.
- b. Penilaian
Risiko kepatuhan yang telah teridentifikasi dinilai (*assessing the identified risk*) oleh masing-masing *risk owner* untuk menghasilkan profil risiko kepatuhan di unit kerjanya. Penilaian risiko tersebut dilakukan berdasarkan kemungkinan terjadinya risiko dan dampak yang ditimbulkan apabila risiko terjadi. Selain itu, *risk owner* juga melakukan penilaian atas efektivitas *control* yang dilakukan.
- c. Pemantauan
Pemantauan risiko kepatuhan dilakukan dengan cara:
 1. Mereview bahwa proses identifikasi risiko kepatuhan telah dilakukan dengan baik dan benar.

2. Mereview bahwa pelaksanaan kontrol dan mitigasi telah dilakukan dengan baik dan benar.
 3. Mereview bahwa proses penilaian risiko kepatuhan telah dilakukan dengan baik dan benar serta mempertimbangkan data historis sanksi.
- d. Mitigasi
- Mitigasi risiko dilakukan dengan menetapkan dan memantau *Risk Appetite Statement* (RAS) risiko kepatuhan.

Risiko Transaksi Intra-Group

Risiko Transaksi Intra-Grup adalah risiko akibat ketergantungan suatu entitas baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap entitas lainnya dalam satu Konglomerasi Keuangan dalam rangka pemenuhan kewajiban perjanjian tertulis maupun perjanjian tidak tertulis baik yang diikuti perpindahan dana dan/atau tidak diikuti perpindahan dana. Penerapan Manajemen Risiko Transaksi Intra-Group dilakukan dengan Perusahaan Anak dalam group usaha Bank Mandiri sesuai dengan strategi usaha Bank Mandiri.

Bank Mandiri melakukan identifikasi dan analisis terhadap aktivitas yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Transaksi Intra-Group dan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Identifikasi risiko tersebut dilakukan pada kegiatan usaha Bank Mandiri dan Perusahaan Anak dengan mempertimbangkan kompleksitas transaksi. Bank Mandiri dapat mengkombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam proses pengukuran Risiko Transaksi Intra-Group. Bank Mandiri

melakukan pemantauan risiko Transaksi Intra-Grup secara berkala.

Risiko Asuransi

Risiko Asuransi adalah risiko akibat kegagalan perusahaan asuransi memenuhi kewajiban kepada pemegang polis sebagai akibat dari ketidakcukupan proses seleksi risiko (*underwriting*), penetapan premi (*pricing*), penggunaan reasuransi, dan/atau penanganan klaim. Penerapan Manajemen Risiko Asuransi dilakukan pada Perusahaan Anak dalam group usaha Bank Mandiri yang bergerak dalam bidang usaha asuransi.

Bank Mandiri melakukan identifikasi dan analisis terhadap aktivitas yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Asuransi dan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Identifikasi risiko tersebut dilakukan pada kegiatan usaha Perusahaan Anak yang bergerak di bidang asuransi dengan mempertimbangkan karakteristiknya. Bank Mandiri dapat mengkombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam proses pengukuran Risiko Asuransi. Bank Mandiri melakukan pemantauan Risiko Asuransi secara berkala.

Penilaian Risiko

Hasil *self assessment* Profil Risiko Bank Mandiri secara Individu posisi 31 Desember 2017 adalah peringkat 1 (low) dengan Peringkat Risiko *Inherent low to moderate* dan Peringkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) *strong*.

Penilaian *self assessment* profil Risiko Bank Mandiri (individual) posisi 31 Desember 2017 adalah sebagai berikut:

Jenis Risiko	Tingkat Risiko Inheren	Tingkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Peringkat Tingkat Risiko
Risiko Kredit	<i>Moderate</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Low to moderate</i>
Risiko Pasar	<i>Low</i>	<i>Strong</i>	<i>Low</i>
Risiko Likuiditas	<i>Low</i>	<i>Strong</i>	<i>Low</i>
Risiko Operasional	<i>Moderate</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Low to moderate</i>
Risiko Hukum	<i>Low</i>	<i>Strong</i>	<i>Low</i>
Risiko Strategik	<i>Low</i>	<i>Strong</i>	<i>Low</i>
Risiko Kepatuhan	<i>Low to moderate</i>	<i>Strong</i>	<i>Low</i>
Risiko Reputasi	<i>Low</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Low</i>
Peringkat Komposit	<i>Low to moderate</i>	<i>Strong</i>	<i>Low</i>

Upaya Peningkatan Budaya Risiko

Dalam rangka mencapai visi, Bank Mandiri senantiasa menerapkan budaya sadar risiko dalam seluruh kegiatan operasional. Bank Mandiri memiliki budaya peduli risiko termasuk budaya *anti fraud* yang dikomunikasikan secara efektif. Pelaksanaan budaya sadar risiko salah satunya dilakukan melalui program *Risk Awareness* dimana program dimiliki setiap unit kerja dan terkait dengan pengenalan, pemahaman, dan mitigasi risiko operasional. Hal itu tercermin dalam *Culture Excellence*, RAKSA yaitu program *risk awareness* yang mendukung prinsip jaga diri, jaga kawan, jaga mandiri. Pengembangan budaya peduli risiko diwujudkan dengan pengembangan lingkungan/tata kelola yang kondusif dan *framework* pengelolaan risiko yang terbuka, efisien dan efektif.

Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Risiko

Bank senantiasa melakukan evaluasi atas efektivitas sistem manajemen risiko. Evaluasi meliputi penyesuaian strategi dan kerangka risiko sebagai bagian dari kebijakan manajemen risiko, kecukupan sistem informasi manajemen risiko serta kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko.

Salah satu bentuk evaluasi pada kebijakan manajemen risiko adalah *annual evaluation* terhadap Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) dan standar prosedur. Hasil *annual evaluation* menunjukkan bahwa manajemen risiko di Bank Mandiri selama 2017 telah memadai.

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Konsolidasi/Integrasi manajemen risiko Bank Mandiri telah dimulai secara bertahap sejak tahun 2008 selaras dengan diterbitkan ketentuan BI nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak serta POJK No.17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan. Tahapan tersebut hingga saat ini menjadi salah satu bentuk inisiatif strategis unit kerja manajemen risiko di Bank Mandiri yang secara berkala dikomunikasikan dengan Otoritas Jasa Keuangan dalam sebuah forum yang khusus mendiskusikan topik profil risiko maupun Tingkat Kesehatan Bank (*Risk Based Bank Rating*).

Hal tersebut dipandang penting karena Bank Mandiri menyadari bahwa kelangsungan usahanya juga dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan usaha Perusahaan Anak. Terkait hal tersebut, Bank Mandiri telah mengimplementasikan sistem konsolidasi/integrasi manajemen risiko terhadap perusahaan anak baik yang beroperasi di Indonesia

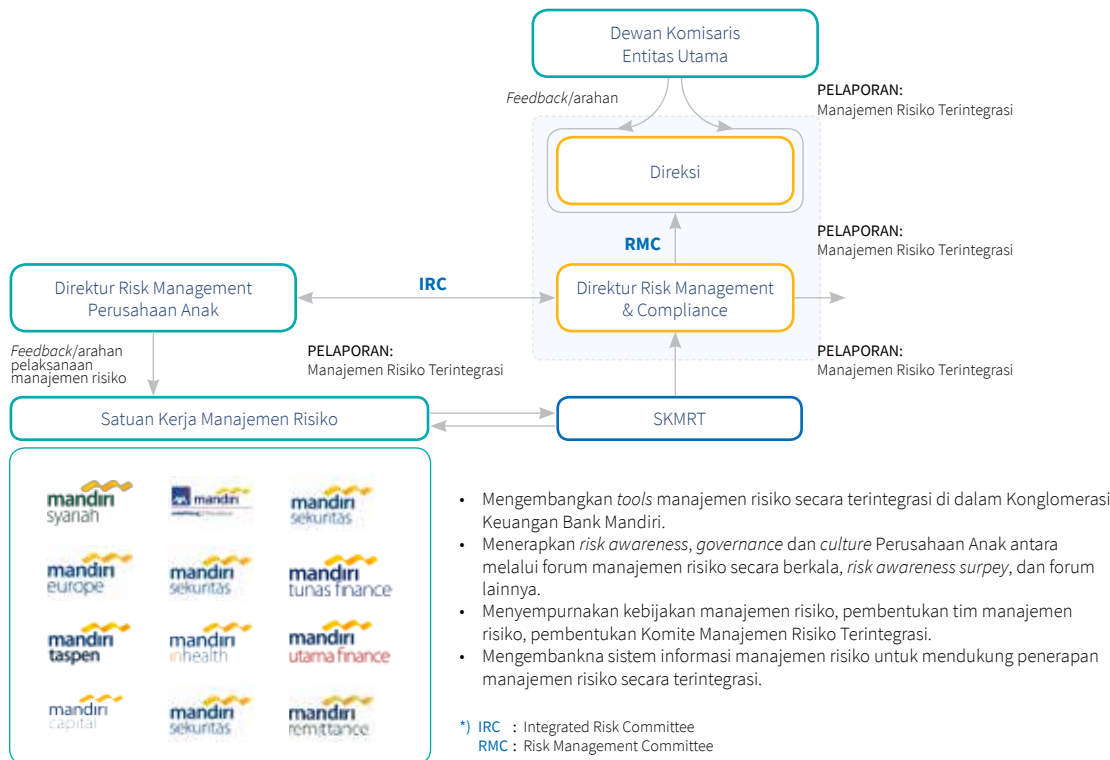
dan di luar wilayah Indonesia dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip manajemen risiko dan disesuaikan dengan yurisdiksi otoritas/pengawas setempat, serta mempertimbangkan karakteristik bisnis dari masing-masing perusahaan anak. Konsep konsolidasi/integrasi manajemen risiko yang dijalankan oleh Bank Mandiri dan perusahaan anak secara umum dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu:

1. *First Line*, yaitu yang berkaitan dengan pemenuhan ketentuan POJK nomor 38/POJK.03/2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak, POJK Nomor 17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, serta POJK Nomor 04/POJK.03/2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
2. *Second Line*, yaitu 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*).

Secara bertahap, Bank Mandiri telah melaksanakan konsolidasi/integrasi pengelolaan risiko dengan perusahaan anak yang termasuk dalam lembaga jasa keuangan (Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri Europe Ltd, Bank Mandiri Taspen, Mandiri Sekuritas, Mandiri Manajemen Investasi, AXA Mandiri Financial Services, Mandiri AXA General Insurance, Mandiri InHealth Mandiri Tunas Finance, Mandiri Utama Finance, Mandiri International Remittance, dan Mandiri Capital Indonesia).

Terkait hal tersebut, Bank Mandiri telah memiliki pedoman internal bernama *Mandiri Group Principle Guideline* (MGPG) dan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi yang salah satunya berisi panduan teknis mengenai implementasi penerapan manajemen risiko antara Bank Mandiri sebagai *holding* dengan Perusahaan Anak. Hal ini sekaligus menjadi salah satu bentuk wujud nyata Bank Mandiri yang selalu patuh dan taat pada regulasi yang berlaku di Indonesia, dimana dalam konteks ini mengacu pada POJK Nomor 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.

Dalam rangka penerapan manajemen risiko terintegrasi yang komprehensif, Bank membentuk Komite Manajemen Risiko yang beranggotakan Direktur/Pejabat Eksekutif yang membawahkan fungsi *Risk Management* dari Bank serta Perusahaan Anak yang berperan dalam memberikan rekomendasi atas penyusunan, perbaikan serta penyempurnaan kebijakan manajemen risiko terintegrasi. Selain itu Bank juga membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT) yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahkan fungsi *Risk Management*. Berikut tugas dan tanggung jawab SKMRT



Dalam rangka meningkatkan pemahaman atas implementasi pengelolaan risiko di Bank Mandiri dan perusahaan anak, pada tahun 2017 telah diselenggarakan beberapa kegiatan sebagai berikut:

1. *Integrated Risk Management Forum* (IRMF) setiap triwulanan guna membahas issue terkini terkait dengan manajemen risiko.
2. Asistensi dan sosialisasi terkait *tools* manajemen risiko.
3. *Workshop Credit Risk* untuk aktifitas investasi.
4. *Attachment* pegawai ke perusahaan anak.
5. *Review* penerapan manajemen risiko pada perusahaan anak tertentu.

Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal Bank Mandiri mengacu pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Standar Pengendalian Intern Bagi Bank Umum. Pengendalian Internal merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh manajemen Bank secara berkesinambungan (*on going basis*).

Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang efektif merupakan komponen penting dalam manajemen Perseroan dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional Perseroan yang sehat dan aman. SPI yang efektif dapat membantu Direksi dan Dewan Komisaris menjaga aset Perseroan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan

dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan Perseroan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan, serta mengurangi Risiko terjadinya kerugian, penyimpangan, dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

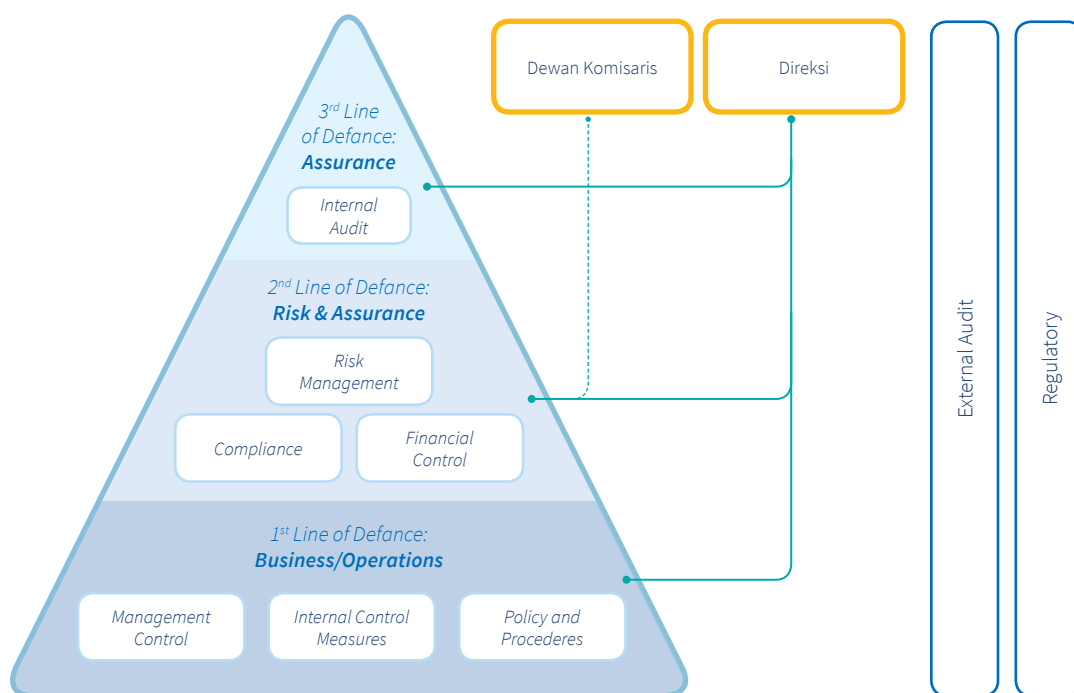
Sebagai proses yang dijalankan oleh seluruh jajaran Perseroan, maka Sistem Pengendalian Intern diterapkan dalam penetapan strategi di seluruh organisasi dan didesain untuk dapat mengidentifikasi kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang dapat mempengaruhi perusahaan, dan untuk mengelola risiko agar tetap berada dalam batas toleransi (*risk appetite*), untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Kerangka Sistem Pengendalian Internal

Kerangka Sistem Pengendalian Internal diterapkan dalam semua proses dan keputusan yaitu dalam proses perencanaan, eksekusi maupun evaluasi dalam implementasi *Code of Conduct*, pembagian tugas, kewenangan, prosedur dimana di dalamnya terdapat penilaian risiko, mitigasi risiko, penetapan limit, persetujuan, dan adanya pelaporan yang memadai.

Kerangka sistem pengendalian internal yang diadopsi Bank Mandiri adalah konsep *Three Lines of Defense* (Tiga Lapis Pertahanan) yang merupakan sebuah implementasi terkini dari strategi pengendalian

yang sesuai dengan sistem pengawasan COSO – *Internal Control Framework*. Konsep ini merupakan kolaborasi peran *on going monitoring* dan *separate monitoring* dengan melibatkan unit bisnis sebagai pengelola aspek kontrol internal di unit kerja dan menunjuk unit yang berperan sebagai *Quality Assessment, comply unit*, inspeksi, *Risk Management* serta peran Internal Audit dalam rangkaian *defence of control*.



Keterangan:

- 1) Unit Bisnis/Operasi (*first line of defense*): Sebagai pemilik risiko yang berperan mengelola aspek kontrol internal di unit kerjanya, memastikan lingkungan pengendalian yang kondusif serta konsistensi pelaksanaan kebijakan dan prosedur manajemen risiko.
- 2) Unit Risiko dan Kepatuhan (*second line of defense*): Mengembangkan dan memantau implementasi pengelolaan risiko perusahaan secara keseluruhan, pengawasan agar fungsi bisnis melaksanakan kebijakan manajemen risiko dan prosedur-prosedur standar operasionalnya sesuai koridor yang telah ditetapkan serta memantau dan melaporkan risiko-risiko perusahaan secara menyeluruh kepada organ yang memiliki akuntabilitas tertinggi di perusahaan.
- 3) Unit Internal Audit (*third line of defense*): Sebagai *Independent Assurance* yang berperan melakukan rewiu dan evaluasi terhadap rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan serta memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dengan penerapan *three lines of defense* tersebut diharapkan terdapat penguatan sistem pengendalian intern yang dimiliki Bank Mandiri sebagai hasil kerja sama seluruh lini jajaran Bank Mandiri mulai dari *first, second* maupun *third lines of defense*.

Di samping itu, Bank Mandiri telah menetapkan Kebijakan Sistem Pengendalian Internal Bank Mandiri (KSPIBM) sebagai landasan dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern yang merupakan suatu mekanisme pengendalian yang ditetapkan oleh Direksi dengan persetujuan Dewan Komisaris secara berkesinambungan (*on-going basis*) dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menjaga dan mengamankan harta kekayaan Perseroan.
2. Menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat.
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.
4. Mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan/*fraud*, dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian.
5. Meningkatkan efektivitas organisasi dan efisiensi biaya.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Ruang Lingkup Sistem Pengendalian Internal

Ruang lingkup pengendalian internal Bank Mandiri mengacu pada Lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Standar Pengendalian Intern Bagi Bank Umum. Komponen utama sistem pengendalian internal adalah sebagai berikut.

Pengawasan oleh Manajemen dan Kultur Pengendalian

Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Direksi telah memantau efektivitas pelaksanaan sistem pengendalian internal, sehingga Dewan Komisaris memiliki peran aktif untuk memastikan adanya perbaikan terhadap permasalahan Perseroan yang dapat mengurangi efektivitas sistem pengendalian internal. Direksi bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan strategi serta prosedur pengendalian internal. Direksi juga bertanggung jawab untuk memantau kecukupan dan efektifitas dari sistem pengendalian internal. Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab dalam meningkatkan etika kerja dan integritas yang tinggi serta menciptakan kultur organisasi yang menekankan pada seluruh pegawai mengenai pentingnya pengendalian internal yang berlaku di Bank Mandiri.

Pengawasan oleh manajemen dilakukan melalui pembentukan *culture* pengendalian melalui penetapan kebijakan dan praktik sumber daya manusia, antara lain:

1. Perseroan memiliki kebijakan dan prosedur tertulis mengenai sumber daya manusia, antara lain perekrutan, jenjang karir, sistem penggajian dan remunerasi, serta pembinaan dan pengembangan Pegawai.
2. Perseroan melakukan evaluasi kinerja, kompetensi dan penerapan nilai-nilai budaya oleh pegawai secara berkala, yang hasilnya menjadi dasar bagi penugasan dan penempatan pegawai.
3. Perseroan memiliki struktur organisasi yang memadai dan mencerminkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Perseroan memiliki kebijakan tertulis mengenai ketentuan dan tata cara perubahan struktur organisasi.
5. Pengelolaan BankP erseroan dilaksanakan dengan mengacu pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
6. Pengambilan keputusan Perseroan ditetapkan dalam rapat Direksi.
7. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara *bottom up* dan *top down*.
8. Perseroan menetapkan kebijakan yang bertujuan mencegah timbulnya peluang untuk melakukan penyimpangan atau pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian.

Identifikasi dan Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan oleh Direksi dalam rangka identifikasi, analisis dan menilai risiko yang dihadapi untuk mencapai sasaran usaha yang ditetapkan. Manajemen mengidentifikasi kejadian yang berpotensi mempengaruhi kemampuan Perseroan untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai sasaran secara efektif. Identifikasi tersebut dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak negatif (risiko) yang membutuhkan penilaian dan respon Perseroan. Identifikasi juga dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak positif yang merupakan peluang bagi Manajemen dalam penyusunan strategi guna mencapai sasaran Perseroan.

Manajemen mempertimbangkan seluruh aspek organisasi dalam mengidentifikasi *potential events*. Penilaian risiko merupakan suatu rangkaian tindakan yang dimulai dari identifikasi, analisis dan pengukuran risiko untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Penilaian risiko dilakukan terhadap seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap proses/aktivitas yang berpotensi merugikan Perseroan. Bank Mandiri memiliki kebijakan manajemen risiko secara tertulis yang ditetapkan oleh Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris.

Adapun Kondisi-kondisi yang dapat menimbulkan atau mengubah risiko antara lain:

1. Perubahan kegiatan operasional Perseroan;
2. Perubahan susunan personalia;
3. Perubahan sistem informasi;
4. Pertumbuhan yang cepat pada kegiatan usaha tertentu;
5. Perkembangan teknologi;
6. Pengembangan jasa, produk atau kegiatan baru;
7. Terjadinya penggabungan usaha (merger), konsolidasi, akuisisi dan restrukturisasi Perseroan;
8. Perubahan dalam sistem akuntansi;
9. Ekspansi usaha;
10. Perubahan hukum dan peraturan; dan
11. Perubahan perilaku serta ekspektasi nasabah.

Dalam rangka pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal yang efektif, maka Bank Mandiri secara terus menerus mengidentifikasi dan menilai risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran. Internal Audit melakukan kaji ulang secara berkala terhadap penilaian risiko yang dihasilkan oleh *Risk Management Group* sehingga cakupan audit yang dilakukan lebih luas dan menyeluruh.

Penilaian risiko dilakukan dengan mengidentifikasi risiko yang dihadapi, penetapan limit dan teknik pengendalian risiko dimaksud, penilaian terhadap risiko yang dapat diukur (kuantitatif) dan yang tidak dapat diukur (kualitatif) maupun terhadap risiko yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan, dengan memperhatikan biaya dan manfaatnya. Metodologi penilaian risiko menjadi tolak ukur untuk membuat profil risiko dalam bentuk dokumentasi data yang dapat dikinikan secara periodik. Selanjutnya Bank harus memutuskan untuk mengambil risiko tersebut atau tidak, dengan cara mengurangi kegiatan usaha tertentu.

Penilaian tersebut mencakup semua risiko yang dihadapi, baik risiko individual maupun keseluruhan, yang meliputi risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis, risiko kepatuhan, risiko asuransi dan risiko transaksi intra grup.

Kegiatan Pengendalian dan Pemisahan Fungsi Operasional (Pengendalian Operasional)

Kegiatan pengendalian meliputi kebijakan, prosedur dan praktek yang memberikan keyakinan pejabat dan pegawai bahwa arahan Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan telah dilaksanakan secara efektif. Kegiatan pengendalian dapat membantu Direksi termasuk Dewan Komisaris dalam mengelola dan mengendalikan risiko yang dapat mempengaruhi kinerja atau mengakibatkan kerugian Perseroan. Pemisahan fungsi dimaksudkan agar setiap orang dalam jabatannya tidak memiliki peluang untuk melakukan dan menyembunyikan kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan tugasnya pada seluruh jenjang organisasi dan seluruh langkah kegiatan operasional.

Manajemen menetapkan tindakan-tindakan untuk merespon risiko berdasarkan pada penilaian terhadap risiko dan kontrol yang relevan. Tindakan respon yang dilakukan dapat meliputi *risk avoidance*, atau *risk reduction*, dan/atau *risk sharing*, dan/atau *risk acceptance* sebagaimana diterapkan dalam kebijakan Perseroan. Dalam mempertimbangkan tindakan-tindakan respon maka Manajemen mempertimbangkan *cost and benefits*, dan memilih tindakan respon yang mengarah pada kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan dampak (*impact*) yang sesuai dengan batasan *risk tolerance* dan *risk appetite* Bank.

Aktivitas kontrol (*control activities*) adalah meliputi kegiatan pengendalian dan pemisahan fungsi (*segregation of duties*).

1. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian melibatkan seluruh jajaran Bank Mandiri. Kegiatan pengendalian mencakup perencanaan, penetapan kebijakan dan prosedur, penerapan pengendalian serta proses verifikasi dini untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur

telah dipatuhi secara konsisten, serta merupakan kegiatan yang tidak dapat terpisahkan dari setiap fungsi atau kegiatan sehari-hari.

Kegiatan pengendalian diterapkan pada semua tingkatan fungsi sesuai struktur organisasi Perseroan, yang meliputi:

- a. Kaji Ulang oleh Direksi (*Top Level Review*)
Direksi secara berkala meminta penjelasan (informasi) dan laporan kinerja operasional dari Kepala Unit Kerja dalam rangka melakukan kaji ulang terhadap hasil realisasi dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Berdasarkan kaji ulang tersebut, Direksi segera mendeteksi permasalahan, seperti kelemahan pengendalian, kesalahan laporan keuangan atau penyimpangan lainnya (*fraud*).
- b. Kaji Ulang Kinerja Operasional (*Functional Review*)
Kaji ulang ini dilaksanakan oleh SKA pada saat pemeriksaan atau dalam proses pelaporan kepada regulator.
 - Melakukan kaji ulang terhadap penilaian risiko (laporan profil risiko) yang dihasilkan oleh satuan kerja manajemen risiko.
 - Menganalisis data operasional, baik data yang terkait dengan risiko maupun data keuangan, yaitu melakukan verifikasi rincian dan kegiatan transaksi dibandingkan dengan *output* (laporan) yang dihasilkan oleh satuan kerja manajemen risiko.
 - Melakukan kaji ulang terhadap realisasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran yang dibuat oleh masing-masing unit kerja (*Group*)/Cabang, guna:
 - (a). Mengidentifikasi penyebab penyimpangan yang signifikan.
 - (b). Menetapkan persyaratan untuk tindakan perbaikan (*corrective actions*).
- a. Pengendalian sistem informasi
 - Perseroan melaksanakan verifikasi terhadap akurasi dan kelengkapan transaksi serta pelaksanaan prosedur otorisasi sesuai ketentuan yang berlaku.
 - Perseroan melakukan langkah-langkah pengendalian teknologi informasi untuk menghasilkan sistem dan data yang terjaga kerahasiaan dan integritasnya serta mendukung pencapaian tujuan Perseroan.
 - Pengendalian sistem informasi meliputi:
 - (a). Pengendalian terhadap operasional pusat data (*database*), sistem pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sistem/aplikasi. Pengendalian tersebut diterapkan terhadap *mainframe*, *server* dan *user workstation*, serta jaringan.
 - (b). Pengendalian aplikasi diterapkan terhadap program yang digunakan Perseroan dalam mengolah transaksi dan untuk memastikan tersedianya proses

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia	
	audit yang efektif dan untuk mengecek kebenaran proses audit dimaksud. b. Pengendalian aset fisik (<i>physical controls</i>) – Pengendalian aset fisik dilaksanakan untuk menjamin terselenggaranya pengamanan fisik terhadap aset Perseroan. – Pengendalian aset fisik meliputi pengamanan aset, catatan dan dokumentasi serta akses terbatas terhadap program aplikasi. – Perseroan melakukan pengecekan nilai aktiva (<i>appraisal</i>) secara berkala. c. Dokumentasi – Perseroan memformalkan dan mendokumentasikan seluruh kebijakan, prosedur, sistem dan standar kerja secara memadai. – Seluruh kebijakan, prosedur, sistem operasional dan standar akuntansi diperbarui (<i>update</i>) secara berkala guna menggambarkan kegiatan operasional yang aktual. – Atas suatu permintaan, dokumen senantiasa tersedia untuk kepentingan auditor internal, auditor eksternal dan Otoritas Pengawasan Perbankan. – Internal Audit menilai akurasi dan ketersediaan dokumen tersebut ketika melakukan audit rutin maupun non rutin. 2. Pemisahan Fungsi (<i>Segregation of Duties</i>) a. Pemisahan fungsi dimaksudkan agar setiap orang dalam jabatannya tidak memiliki peluang untuk melakukan dan menyembunyikan kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan tugasnya pada seluruh jenjang organisasi dan seluruh langkah kegiatan operasional. b. Struktur organisasi dibuat dengan memisahkan fungsi pencatatan, pemeriksaan, operasional dan non operasional (<i>segregation of duties</i>), sehingga tercipta suatu sistem <i>dual control</i>, <i>dual custody</i> dan terhindar dari duplikasi kerja dalam setiap kegiatan serta terhindar dari benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>). c. Dalam pelaksanaan pemisahan fungsi tersebut, Perseroan melakukan langkah-langkah, antara lain: – Menetapkan fungsi atau tugas tertentu yang dipisahkan atau dialokasikan kepada beberapa orang dalam rangka mengurangi risiko terjadinya manipulasi data/informasi atau penyalahgunaan aset Perseroan; – Pemisahan fungsi tersebut tidak terbatas pada kegiatan <i>front</i> dan <i>back office</i>, tetapi juga dalam rangka pengendalian terhadap: (a). persetujuan atas pengeluaran dana dan realisasi pengeluaran; (b). rekening nasabah dan rekening pemilik Perseroan; (c). transaksi dalam pembukuan Perseroan; (d). pemberian informasi kepada nasabah Perseroan; (e). penilaian terhadap kecukupan dokumentasi perkreditan dan pemantauan debitur setelah pencairan kredit; (f). kegiatan usaha lainnya yang dapat menimbulkan benturan kepentingan; (g). independensi fungsi manajemen risiko pada Perseroan. – Direksi dan Pegawai memiliki <i>job description</i> yang memadai yang memuat fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab. – Direksi dan Pegawai dilarang merangkap jabatan di lingkungan internal yang dapat menimbulkan benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>).				

Sistem Akuntansi/Keuangan (Pengendalian Keuangan), Informasi dan Komunikasi

Bank Mandiri memiliki Sistem Informasi yang dapat menghasilkan laporan atau menyediakan data/informasi yang cukup dan menyeluruh mengenai kegiatan usaha, kondisi keuangan, penerapan manajemen risiko, kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku, informasi pasar atau kondisi eksternal dan kondisi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat.

- Perseroan menetapkan:
 - Kebijakan dan prosedur tertulis yang mengatur hubungan kerja, tugas dan tanggung jawab antara Unit Kerja Teknologi Sistem Informasi dengan Unit Kerja lainnya atau pengguna (*user*),
 - Standar tertulis yang mengatur mengenai pengadaan, disain dan pengembangan (*enhancement*), pemeliharaan, pengoperasian, pemantauan kinerja, dokumentasi dan perubahan Teknologi Sistem Informasi.
- Sistem pengendalian intern sekurang-kurangnya meliputi penyediaan sistem informasi yang handal/memadai mengenai seluruh aktivitas fungsional Perseroan, terutama aktivitas fungsional yang signifikan dan memiliki potensi risiko tinggi. Sistem informasi tersebut, termasuk sistem penyimpanan dan penggunaan data elektronik, harus dijamin keamanannya, dipantau oleh pihak yang independen (auditor internal) dan didukung oleh program kontinjensi yang memadai.
- Perseroan memiliki *Business Continuity Management* dan melaksanakan uji coba terhadapnya untuk seluruh sistem/aplikasi dan infrastruktur yang kritis sesuai *Business Impact Analysis* secara periodik.

4. Perseroan memastikan pengamanan informasi dilaksanakan secara efektif agar informasi yang dikelola terjaga kerahasiaan (*confidentiality*), integritas (*integrity*) dan ketersediaannya (*availability*).
5. Pengamanan informasi dilakukan terhadap aspek teknologi, sumber daya manusia dan proses penggunaan Teknologi Informasi dengan berpedoman pada hasil penilaian terhadap risiko informasi yang dimiliki.
6. Perseroan menyelenggarakan sistem kewenangan akses *user* (*access right matrix sistem*).
7. Khususnya yang berkaitan dengan pengendalian intern terhadap penyelenggaraan sistem dan teknologi informasi, Perseroan memperhatikan:
 - a. ketersediaan bukti dan dokumen yang memadai dalam rangka mendukung proses jejak audit (*audit trail*). Proses jejak audit tersebut harus dilaksanakan secara efektif dan didokumentasikan. Internal Audit wajib melakukan penilaian terhadap efektivitas dan akurasi proses jejak audit tersebut ketika melakukan evaluasi pelaksanaan pengendalian internal;
 - b. Pelaksanaan pengendalian terhadap sistem komputer dan pengamanannya (*general controls*) maupun pengendalian terhadap aplikasi *software* dan prosedur manual lainnya (*application controls*);
 - c. Sebagai bagian dari proses pencatatan atau pembukuan, sistem informasi harus didukung oleh sistem akuntansi yang baik termasuk penetapan prosedur dan jadwal retensi pencatatan transaksi.
8. Salah satu tujuan dari Sistem Pengendalian Internal adalah untuk menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat, lengkap, tepat waktu dan relevan dalam rangka pengambilan keputusan oleh Manajemen.
5. Setiap Unit Kerja yang memiliki tanggung jawab untuk mencatat setiap transaksi, wajib mencatat transaksi secara segera, teliti dan seksama, serta melakukan proses kontrol dan *monitoring* untuk:
 - a. memastikan setiap transaksi telah dibuku sesuai dengan buku besar yang seharusnya;
 - b. memastikan setiap buku besar telah sesuai dengan rinciannya; dan
 - c. menyelesaikan *outstanding* rekening yang belum dibuku ke buku besar yang seharusnya (rekening sementara/ penampungan) secara segera; sehingga dapat memberikan gambaran mengenai kondisi dan kinerja Perseroan dengan sebenarnya.
6. Setiap Unit Kerja yang menggunakan formulir atau kertas kerja, harus menggunakan formulir atau kertas kerja yang baku (*standard*) dan mengandung unsur-unsur pengamanan yang layak serta didukung dengan dokumentasi yang memadai.

Kegiatan Pemantauan dan Tindakan Koreksi Penyimpangan

1. Manajemen melakukan pemantauan secara terus menerus terhadap efektivitas keseluruhan pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal termasuk tetapi tidak terbatas pada efektivitas dan keamanan penggunaan teknologi informasi.
2. Dewan Komisaris memastikan bahwa Manajemen telah memantau efektivitas pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern serta memastikan bahwa Manajemen telah memantau efektivitas dan keamanan penggunaan teknologi informasi.
3. Pemantauan terhadap risiko utama Perseroan diprioritaskan dan berfungsi sebagai bagian dari kegiatan sehari-hari termasuk evaluasi secara berkala, baik oleh Unit Kerja, *Compliance Group*, *Risk Management Group*, dan Internal Audit.
4. Unit kerja terkait memantau kecukupan Sistem Pengendalian Internal secara terus menerus berkaitan dengan adanya perubahan kondisi internal dan eksternal serta meningkatkan kapasitas Sistem Pengendalian Internal tersebut agar efektivitasnya dapat ditingkatkan.

Kelemahan dalam Sistem Pengendalian Internal, baik yang diidentifikasi oleh Unit Kerja (*risk taking unit*), Internal Audit maupun pihak lainnya, segera dilaporkan kepada Manajemen. Kelemahan Sistem Pengendalian Internal yang material juga dilaporkan kepada Dewan Komisaris.

Sistem Akuntansi Perseroan memenuhi hal-hal sebagai berikut:

1. Perseroan memiliki kebijakan akuntansi secara tertulis yang memenuhi prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.
2. Sistem Akuntansi Perseroan meliputi metode dan pencatatan dalam rangka mengidentifikasi, mengelompokkan, menganalisis, mengklasifikasi, mencatat/membukukan dan melaporkan seluruh transaksi dan aktivitas Perseroan.
3. Sistem Akuntansi harus diterapkan secara konsisten dan persisten untuk seluruh transaksi Perseroan.
4. Perseroan wajib melakukan rekonsiliasi antara data akuntansi dengan sistem informasi manajemen setiap bulan. Hasil rekonsiliasi didokumentasikan secara tertib.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Kesesuaian Pengendalian Internal dengan Kerangka *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*

Sistem pengendalian internal Bank Mandiri telah sesuai dengan *Internal Control Integrated Framework* yang dikembangkan oleh *The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)* di tahun 2013. Tujuan pengendalian internal menurut COSO meliputi tujuan operasional, tujuan pelaporan dan tujuan kepatuhan.

Tujuan operasional berkaitan dengan efektivitas efisiensi operasi. Tujuan pelaporan berkaitan dengan kepentingan pelaporan keuangan yang memenuhi kriteria andal, tepat waktu, transparan dan persyaratan lain yang ditetapkan oleh regulator maupun Perseroan. Sedangkan tujuan kepatuhan berkaitan dengan kepatuhan Perseroan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan. Sistem Pengendalian Internal terdiri dari 8 komponen yang satu sama lain saling berkaitan dan menentukan efektivitas penerapannya, yaitu:

Internal Environment

Internal environment menjadi dasar bagi Manajemen dalam menilai risiko dan *control* serta bagaimana menyikapinya. Hal ini menjadi dasar dan faktor pendorong berjalannya tujuh komponen Sistem Pengendalian Internal lainnya.

Dalam Penerapannya, *Internal Environment* yang efektif tercermin dari penetapan kebijakan dan prosedur otorisasi/*approval* secara tertulis yang tertuang dalam arsitektur kebijakan Bank Mandiri, dan standar kualifikasi perekrutan pegawai yang menekankan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, pencapaian sebelumnya dan integritas serta perilaku yang baik sesuai kebijakan Bank Mandiri. Selain itu, *Internal Environment* juga tercermin dari penetapan wewenang dan tanggung jawab seluruh pegawai sesuai fungsinya dan tertulis dalam *job description* dan *code of conduct*. Pelaksanaan evaluasi kinerja seluruh pegawai yang direview secara periodik dan pemberian sanksi yang tepat kepada setiap tindakan indisipliner juga merupakan bagian dari komponen *Internal Environment*.

Objective Setting

Bank Mandiri menetapkan sasaran (*objective setting*) sebagai persyaratan bagi proses *event identification*, *risk assessment* dan *risk response* yang efektif. Penerapan *objective setting* di Bank Mandiri yaitu melalui penetapan *key performance indicator (KPI)* unit kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan serta sejalan satu dengan lainnya. Selain itu, pimpinan unit kerja senantiasa mengkomunikasikan misi/strategi dan sasaran-sasaran bisnis (*cascading*) dan meyakini sasaran dan tujuan perusahaan telah dipahami dan diimplementasikan oleh seluruh pegawai.

Event Identification

Manajemen mengidentifikasi kejadian yang berpotensi mempengaruhi kemampuan Bank Mandiri untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai sasaran secara efektif. Identifikasi tersebut dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak negatif (risiko) yang membutuhkan penilaian dan respon.

Identifikasi juga dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak positif yang merupakan peluang bagi Manajemen dalam penyusunan strategi guna mencapai sasaran Perseroan. Manajemen juga mempertimbangkan seluruh aspek organisasi dalam mengidentifikasi *potential events*.

Unit kerja perlumelakukan *Risk Control Self Assessment (RCSA)* yaitu menetapkan profil risiko yang berisi seluruh peristiwa dan risiko yang *significant* terhadap pencapaian tujuan yang telah dievaluasi.

Risk Assessment

Penilaian risiko merupakan suatu rangkaian tindakan yang dimulai dari identifikasi, analisis dan pengukuran risiko Perseroan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Penilaian risiko dilakukan terhadap seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap proses/aktivitas yang berpotensi merugikan Perseroan.

Masing-masing unit kerja telah mengidentifikasi *key process* dan risiko dari setiap tujuan yang telah ditetapkan dan didokumentasikan pada profil risiko unit kerja. Perencanaan bisnis Bank Mandiri telah mempertimbangkan hasil evaluasi risiko. Evaluasi terhadap profil risiko unit kerja dilakukan secara periodik untuk menyesuaikan dengan *potential* risiko yang muncul sewaktu-waktu.

Risk Response

Manajemen menetapkan tindakan-tindakan untuk merespon risiko berdasarkan pada penilaian terhadap risiko dan kontrol yang relevan. Profil risiko masing-masing unit kerja telah memuat seluruh risiko *significant* dan telah dibuatkan kontrolnya. Bank Mandiri juga telah menerapkan sistem *early warning* pada setiap proses bisnis yang berisiko untuk memonitor perubahan pada faktor-faktor risiko dan untuk mendukung kesinambungan penilaian strategi manajemen risiko.

Control Activities

Aktivitas kontrol (*control activities*) adalah meliputi kegiatan pengendalian dan pemisahan fungsi (*segregation of duties*) dalam seluruh proses dan aktivitas Bank Mandiri seperti pemberlakuan *dual control* pada seluruh proses bisnis (cabang, kredit dan *Information and Technology*), tanggung jawab supervisi berjenjang

yang dilekatkan pada setiap aktivitas bisnis, *four eyes principle* dalam proses kredit seluruh segmen serta penerapan *three lines of defense* dan *combined assurance* untuk memastikan aktivitas kontrol berlapis.

Information and Communication

Bank Mandiri telah memiliki Sistem Informasi yang dapat menghasilkan laporan atau menyediakan data/informasi yang cukup dan menyeluruh mengenai kegiatan usaha, kondisi keuangan, penerapan manajemen risiko, kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku, informasi pasar atau kondisi eksternal dan kondisi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat.

Bank Mandiri memiliki Sistem Informasi yang dapat menghasilkan laporan atau menyediakan data/informasi yang cukup dan menyeluruh mengenai kegiatan usaha, kondisi keuangan, penerapan manajemen risiko, kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku, informasi pasar atau kondisi eksternal dan kondisi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat.

Monitoring

Monitoring meliputi kegiatan pemantauan serta perbaikan kelemahan dan tindakan koreksi penyimpangan. Hal ini tercermin dari penetapan sarana *monitoring* informasi yang relevan dari Manajemen termasuk mekanisme untuk mengkaji ulang dan memonitor efektivitas *control* melalui penerapan *three lines of defense* yang efektif.

Evaluasi Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal

Manajemen bertanggung jawab atas terselenggaranya Sistem Pengendalian Internal yang handal dan efektif dan berkewajiban untuk meningkatkan budaya risiko (*risk culture*) yang efektif serta wajib memastikan bahwa hal tersebut telah melekat di setiap jenjang organisasi.

Internal Audit bertanggung jawab mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem Pengendalian Internal secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan Perseroan. Internal Audit melakukan *review* dan pemeriksaan secara periodik terhadap seluruh aktivitas di Unit Kerja dan perusahaan anak.

Hasil evaluasi disampaikan kepada manajemen untuk ditindaklanjuti dan dimonitor pelaksanaannya untuk memastikan Sistem Pengendalian Internal berjalan secara efektif. Dalam rangka memperkuat Sistem Pengendalian Internal, khususnya untuk mengendalikan *fraud*, Perseroan menerapkan strategi anti *fraud* yang komprehensif dan integralistik sebagai bagian dari kebijakan strategis. Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan selama tahun

2017, menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pada Bank Mandiri telah memadai.

Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Internal

Perkembangan organisasi dan transaksi baik volume maupun kompleksitas serta meningkatnya persaingan usaha, diiringi dengan peningkatan risiko Perseroan, sehingga menuntut Perseroan untuk terus meningkatkan kualitas sistem pengendalian internalnya agar operasional Perseroan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Sistem pengendalian Internal yang efektif memberikan keyakinan bagi seluruh pemangku kepentingan bahwa operasional Perseroan dijalankan dengan *governance* yang baik dan sesuai dengan prinsip kehati-hatian.

Upaya-upaya yang telah dilakukan Bank Mandiri untuk meningkatkan kualitas sistem pengendalian internal antara lain dengan melakukan integrasi fungsi *assurance* untuk menciptakan sinergi agar pelaksanaan *assurance* dapat berjalan lebih efektif. Selain itu, Bank Mandiri juga secara terus menerus meningkatkan *risk* dan *control awareness* untuk seluruh jajaran Bank Mandiri sehingga tercipta lingkungan pengendalian dan budaya kontrol yang efektif dan mendukung pencapaian tujuan Perseroan.

Fungsi Kepatuhan

Ketatnya persaingan usaha dan cakupan bisnis Bank Mandiri yang semakin besar merupakan tantangan untuk mewaspadai risiko kepatuhan. Diperlukan suatu tindakan pencegahan untuk meminimalisir terjadinya pelanggaran atas peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan fungsi kepatuhan tidak hanya terbatas pada pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan, tetapi juga terhadap jiwa dan semangat yang mendasarinya. Hal ini penting untuk menjaga reputasi Bank Mandiri sebagai institusi yang bergerak di bidang jasa keuangan.

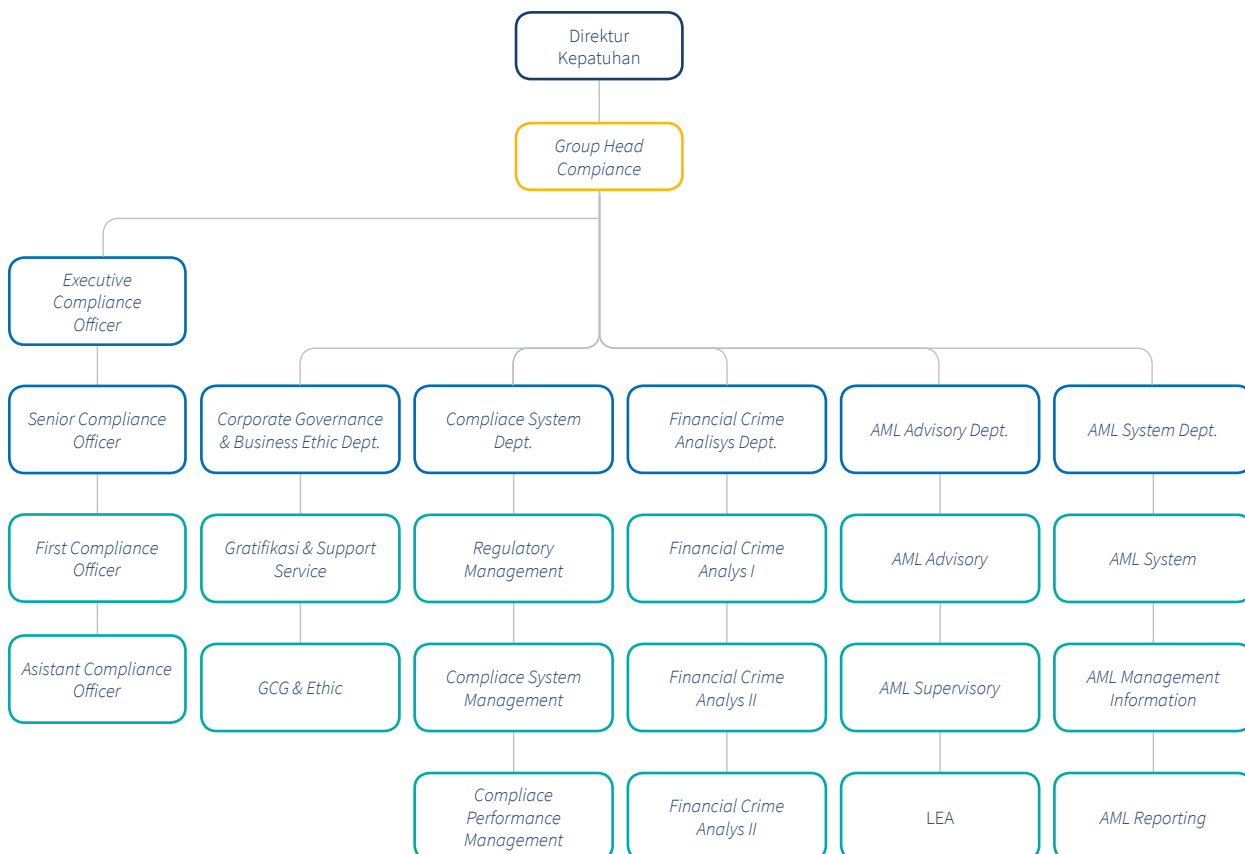
Sebagai bagian dari proses tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan dalam rangka menjalankan fungsi kepatuhan sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 46/POJK.03/2017 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum, Bank Mandiri telah memiliki kebijakan dan standar prosedur kepatuhan yang menjabarkan tugas dan tanggung jawab Satuan Kerja Kepatuhan (SKK) dalam menjalankan fungsi kepatuhan.

Struktur Organisasi Fungsi Kepatuhan

Organisasi yang menjalankan Fungsi Kepatuhan diatur dalam Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri (KKBM) yang lebih lanjut dijabarkan secara detail dalam Standar Prosedur Kepatuhan (SPKp). Organisasi tersebut terdiri atas:

1. Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan
2. Satuan Kerja Kepatuhan
3. Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja

Untuk menjalankan fungsi kepatuhan tersebut, saat ini *Compliance Group* terdiri dari 5 (lima) *Department* dan 1 (satu) unit fungsional *Compliance Officer*, sebagai berikut:



Direktur yang Membawahkan Fungsi Kepatuhan

Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan adalah Bapak Ahmad Siddik Badruddin selaku Direktur *Risk Management & Compliance*. Profil ringkas dapat dilihat pada bagian Profil Direksi. Pengangkatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan telah melalui *Fit and Proper Test* sesuai dengan ketentuan dari Regulator.

Satuan Kerja Kepatuhan

Compliance Group merupakan Satuan Kerja Kepatuhan (SKK) di Bank Mandiri yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan, serta memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Independensi.
- b. Menguasai ketentuan 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*)

Profil Kepala Fungsi Kepatuhan

Satuan Kerja Kepatuhan (SKK) Bank Mandiri dipimpin oleh seorang Kepala Satuan Kerja Kepatuhan. Setiap pengangkatan dan/atau pemberhentian Kepala Satuan Kerja Kepatuhan Bank Mandiri telah mengacu kepada Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri dan dilaporkan kepada Regulator.



Chrisna Pranotolahir

Kepala Fungsi Kepatuhan

Tempat Tanggal Lahir	: Jakarta 28 Desember 1962
Usia	: 55 Tahun
Kewarganegaraan	: Warga Negara Indonesia
Domisili	: Jakarta
Pendidikan	: - Sarjana dari Institut Pertanian Bogor Jurusan Agronomi tahun 1986 - Magister Bisnis Internasional Universitas Gajah Mada tahun 1998
Riwayat Pekerjaan	: - Pegawai Pimpinan Cabang Medan Balai Kota (1989-1992) - Cabang Semarang (1992-1995) - P. Internasional (1995-1996) - PJ KA. Seksi Kantor Pusat JPD & LN; EKSIM & Valas; EKSIM Valas Jasa Valuta Asing (1996-1997) - Kepala Seksi Kantor Pusat P. Internasional; EXIM- Valas; EXIM- Valas Ekpor (1997-1999) - SRM : <i>Group Head Trade Service Operation; Trade Service</i> (1999-2001) - SRM; <i>Departement Head Central Operations; Trade Service Operations</i> (2001-2003) - AVP: <i>DH-Trade Service Operations Central Operations; Trade Service Operations</i> (2003-2005) - AVP: <i>DH-Trade Service Operations Central Operations; Trade Service Operations</i> (2005-2006) - <i>DH Trade Service Operations Central Operations Group;</i> - <i>Trade Service Operations</i> (2006), - <i>PJ Group Head Credit Operations</i> (2006-2007) - <i>Group Head Credit Operations</i> (2007-2012) - <i>Group Head Distribution Network II</i> (2013-2014) - Pegawai Pimpinan <i>Change Management Office</i> (2014) - <i>PJ Group Head Policy, System & Procedure</i> (2014-2015). - Anggota team merger Bank Mandiri Bidang Operasional (1998-2002) - Tim Implementasi Sistem Aplikasi Trade - Anggota Dewan Pengawas Dana Pensiun Bank Mandiri (2006-2009) - Anggota Dewan Pengawas Dana Pensiun Bank Mandiri (2009-2010) - Program Manager Pengembangan Solusi Loan Factory (2010-2013) - Wakil Manajemen Tim Perundingan PKB (2013) - Komisaris Utama PT. Mandiri Manajemen Investasi (2013-2014) - Sekretaris RCC-RMC (2014) - Komisaris Utama PT. Mandiri Manajemen Investasi (2014- sekarang).
Dasar Pengangkatan	: Pengangkatan sebagai <i>Group Head Compliance</i> berdasarkan Surat Keputusan <i>Senior Executive Vice President</i> PT Bank Mandiri No. KEP. SEVP/338/2014 tentang Penunjukan dan Penetapan Jabatan dalam Rangka Perubahan Struktur Organisasi.
Pelatihan	: Beliau mengikuti berbagai Training di dalam maupun di luar negeri terkait Manajemen Risiko, Trading, Kepemimpinan, keuangan dan Training terkait bisnis perbankan lainnya

Tugas dan Tanggung Jawab Fungsi Kepatuhan

Tugas dan tanggung jawab *Compliance Group* dalam menjalankan fungsi kepatuhan, secara umum 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.

Pengembangan Kompetensi Fungsi Kepatuhan

Sepanjang tahun 2017, Personil Fungsi Kepatuhan telah mengikuti berbagai program peningkatan kompetensi berupa pelatihan, *workshop*, konferensi, seminar, sebagaimana tabel berikut ini:

No.	Tanggal	Pelatihan	Penyelenggara
1.	11 Januari 2017	<i>Integrated Risk MGT Mandiri Group System</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2.	22-23 Februari 2017	Sertifikasi Kepatuhan Level 1	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
3.	20 Maret 2017	<i>Refreshment</i> Sertifikasi Manajemen Risiko	BARa Risk Forum
4.	06-07 April 2017	Workshop THP 2 Proje Customer on Boarding	Mandiri University Group
5.	10 April 2017	<i>Refreshment</i> Sertifikasi Manajemen Risiko	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
6.	05 Mei 2017	<i>Refreshment</i> Sertifikasi Manajemen Risiko	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
7.	08 Mei 2017	Workshop IMPL Nota KSMPP dan PDM Kerja Dengan Polri	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
8.	15 Mei 2017	<i>Refreshment</i> Sertifikasi Manajemen Risiko	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
9.	18 Mei 2017	Anti Korupsi, Gratifikasi dan AML	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
10.	11-14 Juli 2017	Training Pembekalan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
11.	13-14 Juli 2017	Effective Compliance Standards	Asia Anti Fraud
12.	17-18 Juli 2017	Training Pembekalan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2	Mandiri University Group
13.	20-22 Juli 2017	Pembekalan Sertifikasi Manajemen Risiko	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
14.	09 Agustus 2017	Manajemen Risiko Perbankan	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
15.	09-10 Agustus 2017	Peran Bank Mencegah dan Memberantas Kejahatan Perbankan	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
16.	28-30 Agustus 2017	Interpretasi Berbasis KPKU BUMN	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
17.	06 September 2017	Seminar Penilaian <i>Mutual Evaluation Review</i> Terhadap Indonesia Oleh APG dan Penilaian Risiko Tindak Pidana Pencucian Uang	Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia
18.	11-12 September 2017	Advanced Based Risk Compliance	FDB
19.	14-15 September 2017	Effective Compliance Standards	Asia Anti Fraud
20.	27-28 September 2017	Sharing Session and Workshop ASEAN CG Scorecard	PT. Mitra Bhadra Consulting
21.	27 - 29 September 2017	Legal and Compliance Risk Management	CRMS Indonesia
22.	27-30 September 2017	Sertifikasi Kepatuhan Level 1	Jakarta
23.	28 - 29 September 2017	Workshop Aspek Hukum <i>Holding</i> diLingkungan BUMN	Indonesia Training Institute and Consulting Services
24.	25-26 Oktober 2017	Workshop APU PPT	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
25.	25-26 Oktober 2017	<i>Refreshment</i> Sertifikasi Kepatuhan Level 1	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)

No.	Tanggal	Pelatihan	Penyelenggara
26.	25-26 Oktober 2017	Refreshment Sertifikasi Kepatuhan Level 1 dan Penerapan Prinsip Kehati-hatian Dalam Perbankan	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
27.	25-26 Oktober 2017	Penerapan Prinsip Kehati-hatian Dalam Perbankan	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
28.	26-27 Oktober 2017	Workshop APU PPT	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
29.	29-30 Oktober 2017	Sertifikasi Kepatuhan Level 1	Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
30.	27-29 November 2017	Workshop Rembuk Integritas Nasional	Direktorat Jendral Pajak
31.	30 November 2017	Forum Discussion Group Larangan Praktek Gesek Tunai dan Surcharge	Bank Indonesia

Kebijakan dan Standar Prosedur Kepatuhan

Upaya yang bersifat *ex-ante* sangat diperlukan untuk meminimalisir potensi risiko kegiatan usaha Bank. Oleh karena itu, Bank Mandiri telah memiliki kebijakan dan standar prosedur kepatuhan yang menjadi dasar bagi seluruh pegawai dalam menumbuhkan Budaya Kepatuhan sehingga kegiatan Bank senantiasa sejalan dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta berlandaskan prinsip kehati-hatian. Kebijakan dan standar prosedur dimaksud dikaji ulang secara berkala sekurang-kurangnya setahun sekali sesuai kebutuhan bank serta mengikuti perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri (KKBM)

Secara umum, Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri memuat pedoman bagi seluruh pegawai dalam menjalankan Budaya Kepatuhan meliputi Kebijakan Umum, Organisasi, Kewenangan dan Tanggung Jawab, Pengelolaan Risiko Kepatuhan, Pelaporan, *Monitoring* dan Prinsip-prinsip Kepatuhan. Adapun prinsip-prinsip kepatuhan Bank Mandiri adalah 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.

Standar Prosedur Kepatuhan (SPKp) Bank Mandiri

SPKp merupakan penjabaran lebih rinci dari Kebijakan Kepatuhan yang memuat pedoman pelaksanaan Fungsi Kepatuhan, yang meliputi tata cara pelaksanaan fungsi kepatuhan, perangkat

kepatuhan, penanganan *compliance incidents*, mitigasi risiko kepatuhan, serta hubungan Satuan Kerja Kepatuhan (SKK) dengan Satuan Kerja Internal Audit (SKAI) dan Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) khususnya unit pengelola risiko operasional.

Compliance incident adalah pelanggaran (*non-compliance event*) atau event yang mungkin dapat dianggap sebagai pelanggaran (*potential non-compliance event*) terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

Petunjuk Teknis Kepatuhan (PTKp)

PTKp adalah prosedur dan proses kerja teknis operasional dalam pelaksanaan fungsi kepatuhan, yang merupakan penjabaran dari SPKp. Khusus untuk pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan terkait Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT), berlaku kebijakan dan standar pedoman Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) tersendiri.

Dalam kaitannya penerapan fungsi kepatuhan terintegrasi, dimana Bank Mandiri sebagai Entitas Utama, Perusahaan Anak wajib memiliki kebijakan kepatuhan yang selaras dengan Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri dan disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku di masing-masing industri Perusahaan Anak. Sedangkan untuk Cabang Luar Negeri disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku di Negara setempat.

Strategi Kepatuhan 2017

Untuk mendukung pencapaian visi Bank Mandiri di tahun 2020, Bank Mandiri telah menetapkan strategi kepatuhan sehingga dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya risiko kepatuhan dan meningkatkan budaya kepatuhan pada setiap kegiatan Bank.

Risk Appetite Statement (RAS) Risiko Kepatuhan

Kompleksitas bisnis dan pertumbuhan yang agresif di tahun

mendatang harus diimbangi dengan pengelolaan risiko kepatuhan yang lebih *forward looking* dan lebih *sensitive* terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Untuk tahun 2017, Bank Mandiri telah melakukan pengetatan tingkat risiko kepatuhan yang akan diambil (*risk appetite*) sebagai salah satu strategi kepatuhan.

Risk appetite dituangkan dalam bentuk *Risk Appetite Statement* (RAS) yang menjadi acuan bagi seluruh jajaran bank dalam menjalankan kegiatan bank sehingga target bisnis dapat tercapai dengan tetap memperhatikan batasan risiko yang dapat terjadi. RAS risiko kepatuhan disusun secara *prudent* dengan menggunakan *historical data* sesuai dengan parameter penilaian risiko kepatuhan sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 14/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.

RAS risiko kepatuhan tersebut ditetapkan oleh *Risk Management Committee* (RMC) melalui proses *alignment* antara perspektif Komisaris dan Direksi secara *top-down* dengan perspektif secara *bottom-up* berdasarkan masukan dan sinkronisasi dengan unit bisnis dan unit kerja.

Pelaksanaan Program Kerja Fungsi Kepatuhan Tahun 2017

Rencana Kerja Kepatuhan Tahun 2017

Dalam mendukung visi, misi dan rencana bisnis Perseroan, pelaksanaan fungsi kepatuhan mengacu pada rencana kerja kepatuhan tahun 2017 yang difokuskan pada penguatan peran dan fungsi jajaran kepatuhan sebagai *business enabler* dalam setiap aktivitas bisnis, sehingga kegiatan bank senantiasa terarah dan terjaga sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Secara garis besar, rencana kerja kepatuhan di tahun 2017 meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penerapan Fungsi Kepatuhan
 - a. Pengembangan Proses dan Prosedur
 - b. Pengembangan metodologi pengelolaan Risiko Kepatuhan
2. Penyempurnaan (*Enhancement*) Sistem Aplikasi Pelaporan dan Analisa APU-PPT
Untuk memenuhi kewajiban yang tertuang dalam regulasi, Bank memerlukan suatu sistem pelaporan APU PPT yang handal. *Enhancement System* aplikasi ini bertujuan untuk mengendalikan terjadinya *non compliance event* terkait dengan penerapan program APU PPT.
3. Sinkronisasi Fungsi Kepatuhan Terintegrasi
Dalam rangka penerapan Tata Kelola Terintegrasi sebagaimana tercantum dalam POJK No. 18/03/POJK/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan, Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi (SKKT) bertanggung jawab untuk

memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kepatuhan di seluruh Perusahaan Anak.

Pelaksanaan Rencana Kerja Kepatuhan Tahun 2017

1. Pengembangan Proses dan Prosedur
 - a. Penyempurnaan terhadap mekanisme kerja dan prosedur dipengaruhi oleh adanya perubahan organisasi dan sistem maupun proses kerja. Di tahun 2017, perubahan difokuskan pada perbaikan mekanisme pengelolaan risiko operasional dan organisasinya yang bertujuan untuk mewujudkan *operational excellence*, hal ini berdampak pada penurunan risiko kepatuhan terutama melalui berjalannya operasional perbankan sesuai prosedur dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta efektifitas ketiga lini pertahanan sesuai kaidahnya.
 - b. Selaras dengan pengembangan *Compliance Framework* yang merupakan bagian dari aktivitas menuju *operational excellence* tersebut, telah dilaksanakan pula penyempurnaan terhadap Kebijakan Kepatuhan dan Standar Prosedur Kepatuhan. Hal ini bertujuan untuk menyempurnakan proses dan prosedur pengelolaan risiko kepatuhan secara *bankwide* serta memastikan seluruh aktivitas pengelolaan risiko kepatuhan tertuang dalam prosedur terkait.
 - c. Untuk meningkatkan fungsi dan peran jajaran kepatuhan, dilakukan pula pengembangan proses dan prosedur yang lebih diutamakan kepada penguatan koordinasi antar satuan unit kerja terkait *update* peraturan baru serta pembuatan *dashboard compliance incident*.
2. Pengembangan Metodologi Pengelolaan Risiko Kepatuhan
 - a. Sejalan dengan perkembangan kegiatan usaha Perseroan yang memberikan dampak besar terhadap peningkatan eksposur risiko yang dihadapi, salah satu upaya untuk memitigasi risiko dalam rangka mempertahankan kinerja yang bersifat sustain antara lain melalui pembangunan budaya kepatuhan yang melekat pada setiap pengambilan keputusan. Secara rutin, Unit Kepatuhan melakukan *review* terhadap Kebijakan dan Standar Prosedur Bank untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank Mandiri telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, Unit Kepatuhan juga melakukan *monitoring* kedisiplinan unit kerja dalam merealisasikan rencana penerbitan produk dan aktivitas Perseroan sesuai dengan jadwal.
 - b. Untuk meningkatkan *risk awareness* terkait dengan risiko kepatuhan pada setiap jajaran Bank Mandiri, Satuan Kerja

Kepatuhan melaksanakan program *compliance assessment*. Hal ini bertujuan untuk mendorong kesadaran setiap individu agar dalam menjalankan setiap aktivitasnya sesuai dengan ketentuan serta memperhatikan batasan risiko yang ada pada setiap pengambilan keputusan.

- c. Disamping itu, Perseroan juga telah melakukan sinkronisasi *compliance risk library* dengan *operational risk library*.
3. Sinkronisasi Fungsi Kepatuhan Terintegrasi
Sebagai konglomerasi keuangan yang besar, diperlukan sinergi yang optimal antara Entitas Utama dengan Perusahaan Anak maupun antar Perusahaan Anak. Sinergi tersebut tidak hanya dari aspek bisnis, namun juga dari aspek pengendalian internal. Terkait fungsi kepatuhan hal ini dilakukan melalui penyelarasan perangkat kebijakan kepatuhan dan mekanisme pengelolaan risiko kepatuhan. Dalam rangka memastikan kepatuhan Mandiri Group terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Bank Mandiri dan Perusahaan Anak melaksanakan *prudential meeting* yang membahas *impact* dan *action plan* untuk memenuhi kewajiban atas regulasi yang baru terbit.

Evaluasi Efektivitas Fungsi Kepatuhan

Pelaksanaan kegiatan dan kinerja Fungsi Kepatuhan senantiasa dievaluasi dan dinilai oleh Direktur Bidang *Risk Management and Compliance* untuk kepentingan peningkatan efektivitas pelaksanaan kegiatan dan kinerja Fungsi Kepatuhan di tahun yang akan datang. Kriteria penilaian Fungsi Kepatuhan berdasarkan Rencana Kerja Tahunan, *Key Performance Indicator* (KPI) dan Program Kerja/ Kegiatan Kerja *Non Key Performance Indicator* (Non KPI). Adapun penilaian berdasarkan KPI mencakup aspek *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Perspective* dan *Development Perspective*. Evaluasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas implementasi budaya kepatuhan dan pengelolaan risiko kepatuhan dalam meminimalisir risiko yang mungkin terjadi akibat ketidakpatuhan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.

Program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT)

Penerapan Program APU PPT merupakan suatu kewajiban bagi semua pihak, terutama bagi bank sebagai perusahaan jasa keuangan. Praktek pencucian uang semakin marak, termasuk penyelewengan penggunaan rekening untuk menampung pendanaan terorisme. Hal ini memerlukan komitmen dari seluruh pihak dalam mendukung rezim anti pencucian uang dan pendanaan terorisme.

Kejahatan pencucian uang merupakan kejahatan yang kompleks, melibatkan sindikat dan jumlah uang yang luar biasa besar serta memiliki dampak yang mengganggu kestabilan perekonomian suatu negara. Karena itu, kejahatan ini telah menjadi perhatian dunia sampai dengan dibentuknya organisasi *Financial Action Task Force on*

Money Laundering atau disingkat dengan FATF yang berperan untuk menetapkan kebijakan dan langkah-langkah yang diperlukan melalui rekomendasi tindakan pencegahan pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme yang harus diterapkan secara efektif oleh semua Negara.

Dalam menerapkan Program APU PPT Bank Mandiri mengacu pada Surat Edaran Otoritas Jasa keuangan Nomor 32/SEOJK.03/2017 tanggal 22 Juni 2017 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme di Sektor Perbankan. Bank Mandiri memiliki jaringan yang sangat luas, dengan menawarkan berbagai produk dan layanan yang beragam, sehingga sangat rentan dengan risiko digunakan oleh pelaku tindak pidana pencucian uang maupun pendanaan terorisme. Oleh karena itu, Bank Mandiri perlu melakukan mitigasi atas risiko tersebut dengan melakukan berbagai upaya pencegahan, melalui penerapan program APU PPT yang efektif, diantaranya yaitu dengan penerapan dengan pendekatan berbasis risiko (*risk based approach*).

Kebijakan APU dan PPT

Sejalan dengan perkembangan terkini terkait program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT) serta sehubungan dengan adanya aturan baru yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan dimana diatur juga penerapan APU dan PPT dalam koridor Konglomerasi Keuangan, maka Bank Mandiri telah melakukan penyempurnaan Kebijakan penerapan Program APU dan PPT, yang berlandaskan atas 5 (lima) Pilar Penerapan Program APU PPT, yaitu:

1. Pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris;
2. Kebijakan dan prosedur;
3. Pengendalian internal;
4. Sistem informasi manajemen; dan
5. Sumber daya manusia dan pelatihan.

Hal tersebut, bertujuan:

1. Memenuhi ketentuan dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) mengenai Penerapan Program APU dan PPT di Sektor Jasa Keuangan.
2. Memberikan kesamaan persepsi dan pemahaman oleh seluruh jajaran Perseroan secara group tentang pentingnya penerapan program APU dan PPT.
3. Sebagai pedoman dalam memitigasi risiko seperti risiko legal, risiko reputasi, risiko operasional, dan risiko konsentrasi dengan tetap mendukung bisnis Bank.
4. Sebagai pedoman dalam penyusunan standar prosedur operasional produk dan aktivitas perbankan lainnya berdasarkan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*).

Struktur Organisasi APU dan PPT

Dalam rangka meningkatkan efektifitas penerapan program APU dan PPT di Bank Mandiri, maka perlu didukung pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, sehingga dapat memotivasi pegawai dan unit kerja dalam pembentukan budaya kepatuhan di seluruh jajaran organisasi. Pengawasan tersebut termasuk dalam hal pengelolaan risiko APU dan PPT di perusahaan anak yang dalam pelaksanaannya di bawah koordinasi Unit Kerja Khusus APU PPT.

Pelaksanaan program APU dan PPT dilakukan oleh Unit Kerja Khusus (UKK) APU PPT yang secara struktural berada di bawah Satuan Kerja Kepatuhan (SKK) Kantor Pusat Bank Mandiri dan bertanggungjawab langsung kepada Direktur *Risk Management & Compliance* yang membawahkan fungsi kepatuhan di Bank Mandiri. Adapun Struktur Organisasi APU PPT dapat digambarkan sebagai berikut:



Agar penerapan program APU PPT dapat dijalankan efektif dan memenuhi ketentuan regulator, selain UKK APU PPT di Kantor Pusat, terdapat *Anti Money Laundering Officer* (AMLO) yang berkedudukan di Kantor Wilayah yang melaksanakan fungsi supervisi pelaksanaan implementasi program APU PPT di Cabang-Cabang. Selain itu, dengan mempertimbangkan beban tugas operasional dan kompleksitas usaha, juga telah ditunjuk *Person in Charge* (PIC) APU PPT di setiap Cabang yang bertugas untuk mengawal dan menjalankan operasional sesuai ketentuan penerapan program APU PPT di Cabang masing-masing.

Program APU dan PPT

Komitmen Bank Mandiri menjalankan program APU dan PPT secara konsisten dan efektif guna mendukung rezim anti pencucian uang untuk memerangi tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme, dilaksanakan dalam program antara lain:

1. Penyesuaian Kebijakan dan Standar Prosedur Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bank Mandiri sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 12/

- POJK.01/2017 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme di Sektor Jasa Keuangan serta Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 32/SEOJK/2017 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme di Sektor Perbankan.
2. Integrasi penerapan program APU PPT dalam Konglomerasi Keuangan melalui pembuatan kebijakan dan prosedur APU PPT oleh Perusahaan Anak dan Cabang Luar Negeri yang selaras dengan kebijakan dan prosedur yang dimiliki Bank Mandiri dengan tetap berpedoman pada regulasi yang mengatur mengenai program APU PPT.
3. Meningkatkan budaya kepatuhan dalam penerapan program APU PPT yang disikapi dengan upaya peningkatan kualitas operasional Cabang sesuai dengan ketentuan APU PPT secara terus-menerus dan berkelanjutan melalui program Cabang Percontohan APU PPT.
4. Menjalin dan membina kerjasama maupun koordinasi dengan pihak regulator dan penegak hukum khususnya di bidang Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme melalui

pemberian data/informasi Nasabah yang telah ditetapkan sebagai *Suspect*, aktif sebagai bagian dari rezim APU PPT Indonesia antara lain dalam hal penyusunan *National Risk Assessment* (NRA) & *Sectoral Risk Assessment* (SRA), Sampel Bank dalam pelaksanaan *Mutual Evaluation Review* (MER) oleh *Asian Pacific Group on Money Laundering* serta kegiatan-kegiatan lainnya yang diselenggarakan oleh Regulator dan APGAKUM.

5. Penyusunan pembaharuan metodologi penilaian risiko berdasarkan pendekatan berbasis risiko (*Risk Based Approach*) dengan memperhatikan faktor-faktor terkait Nasabah; Negara atau Area Geografis; Produk, Jasa atau Transaksi; dan/atau Jaringan Distribusi (*Delivery Channel*).
6. Dalam rangka meningkatkan kemampuan AMLO dalam melakukan analisa Transaksi Keuangan Mencurigakan (TKM) serta pengoperasian penggunaan AML System, telah dilakukan uji petik dan pelatihan AMLO di setiap *Region*.
7. Menjalin dan membina kerjasama dengan unit penyedia data dalam pemenuhan informasi data dan transaksi nasabah untuk kepentingan analisa transaksi nasabah.
8. Peningkatan kualitas dan monitoring pelaporan Laporan Transaksi Keuangan Tunai (LTKT), Laporan Transaksi Keuangan dari dan ke Luar Negeri (LTKL), Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan (LTKM), dan Sistem Informasi Pengguna Jasa Terpadu (SIPESAT).
9. Bank Mandiri telah menyempurnakan sistem informasi sehingga dapat menyajikan data rekening lawan (informasi pembayar) transaksi pembayaran kartu kredit. Sekitar 99,5% transaksi pembayaran kartu kredit Mandiri dilakukan nasabah melalui ATM Bank Mandiri, *Internet Banking*, *Short Message Service* (SMS) *Banking*, *Direct Debit*, *Overbooking*, Transfer RTGS, Kliring/SKN, dan transaksi Tunai di Cabang. Untuk penggunaan sarana transaksi pembayaran kartu kredit Mandiri ini, Bank Mandiri telah dapat menyajikan data rekening lawan (informasi pembayar) kartu kredit Mandiri.
10. Peningkatan pemahaman (*awareness*) APU dan PPT untuk pegawai secara *bankwide* melalui *training* reguler APU dan PPT dengan beberapa media yaitu *class-room training*, *e-learning* dan sosialisasi kepada seluruh pegawai Cabang/Unit Kerja di Bank Mandiri serta Perusahaan Anak. Selain itu untuk meningkatkan penerapan program APU PPT di Cabang yang dilaksanakan oleh *Anti Money Laundering Officer* (AMLO), maka pada tahun 2017 ini juga telah dilakukan *Workshop* APU dan PPT serta *assessment* Program APU PPT kepada seluruh AMLO.

Pemberian Dana Kegiatan Sosial dan/atau Politik

Bank Mandiri telah membuktikan kepada para pemangku kepentingan bahwa orientasinya tidak hanya kepada *profit* semata, namun juga kepada kepentingan masyarakat dan lingkungan (*non-keuangan*) di sekitar unit kerja Bank Mandiri yang tersebar di seluruh Indonesia. Sebagai perwujudan dari tanggung jawab sosial, Bank Mandiri telah menyisihkan sebagian *profit*nya untuk membangun masyarakat dan lingkungannya.

Sepanjang tahun 2017, Bank Mandiri mengeluarkan biaya sebesar Rp139.240.266.550 untuk menjalankan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan program sosial dan kemasyarakatan. Adapun rincian mengenai dana penyaluran kegiatan CSR terkait pengembangan sosial dan kemasyarakatan adalah sebagai berikut.

Kategori Kegiatan	Biaya Pelaksanaan
Bidang Lingkungan Hidup	Rp480,180,500
Bidang Kesehatan	Rp11,493,665,250
Bidang Sarana Umum dan Ibadah	Rp100,836,424,857
Bidang Bantuan Bencana Alam	Rp1,948,764,031
Bidang Pengembangan Sosial Kemasyarakatan	Rp10,173,089,780
Bidang Pendidikan	Rp14,308,142,132
Total	Rp139,240,266,550

Uraian terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan disampaikan pada bagian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Laporan Keberlanjutan tahun 2017 yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam Laporan Tahunan ini.

Sedangkan untuk pemberian dana kegiatan politik, selama tahun 2017 Bank Mandiri tidak melakukan pemberian dana untuk kegiatan politik atau kepada partai politik.

Perkara Penting

Sepanjang tahun 2017, jumlah permasalahan hukum perdata dan pidana yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap) dan yang masih dalam proses penyelesaian dapat disajikan melalui tabel sebagai berikut.

Tabel Permasalahan Hukum

No.	Permasalahan Hukum	Jumlah		
		Perdata	Pidana	Hubungan Industrial
1.	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	221	7	N/A
2.	Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	39	10	N/A

Perkara Penting yang Dihadapi Perusahaan

Dari beberapa perkara tersebut, 9 kasus yang paling signifikan mempengaruhi Perseroan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel Perkara Penting yang Dihadapi Perusahaan

No.	Pokok Perkara / Gugatan	Status Penyelesaian	Pengaruh Terhadap Kondisi Perusahaan	Upaya Manajemen	Sanksi yang dikenakan
1.	Perkara Asset No. 487/Pdt.G/2015/PN.Mdn antara Perusahaan Dagang Tjong Afie dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Saat ini masih dalam proses Kasasi di Mahkamah Agung RI	Risiko Kehilangan Asset	Bank Mandiri telah melakukan upaya maksimal sehingga Bank Mandiri telah dinyatakan menang sesuai informasi pada situs resmi Mahkamah Agung RI.	Tidak ada
2.	Perkara Asset di Jalan Diponegoro Pontianak No. 154/Pdt.G/2016/PN.Ptk an. Abdullah Abdul Razak dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Saat ini masih dalam proses Kasasi di Mahkamah Agung RI		Bank Mandiri telah melakukan upaya maksimal dengan mengupayakan bukti-bukti penting yang mendukung posisi Bank Mandiri.	Tidak ada
3.	Perkara No. 928/Pdt.G/2006/PN.Jkt.Sel antara PT Timor Putra Nasional dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Saat ini masih dalam proses Peninjauan Kembali di Mahkamah Agung RI	Risiko ganti rugi dan reputasi	Bank Mandiri telah melakukan upaya maksimal sehingga Bank Mandiri telah dinyatakan menang sesuai informasi pada situs resmi Mahkamah Agung RI.	Tidak ada
4.	Perkara PT. Dewata Royal International No. 683/Pdt.G/2016/PN.Jkt.Sel an. Penggugat Rustandi Yusuf	Saat ini masih dalam proses di Pengadilan Negeri		Bank Mandiri telah melakukan upaya maksimal dengan mengajukan bukti tertulis dan saksi maupun keterangan ahli yang berkompeten di bidang Perjanjian.	Tidak ada
5.	Perkara No. 751/Pdt.G/2017/PN.Jkt.Sel antara Muhammad Bahalwan dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Saat ini masih dalam proses di Pengadilan Negeri		Bank Mandiri melakukan penanganan perkara secara maksimal dengan melakukan kajian secara mendalam terhadap putusan pidana dalam rangka menanggapi gugatan Muhammad Bahalwan.	Tidak ada
6.	Perkara No. 457/Pdt.G/2017/PN.Jkt. Utr antara PT Gosyen Indonesia Utama dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Saat ini masih dalam proses di Pengadilan Negeri		Melakukan penanganan perkara secara maksimal dengan mengupayakan bukti penting yang mendukung posisi Bank Mandiri.	Tidak ada
7.	Dugaan Tindak Pidana Perbankan dn/ atau Tindak Pidana Transfer Dana Palsu melalui aplikasi sistem layanan Mandiri Online	Saat ini masih dalam proses persidangan	Risiko operasional dan reputasi	Mengikuti persidangan dan memberikan keterangan sebagai saksi.	Tidak ada
8.	Dugaan Tindak Pidana Penipuan, Pemalsuan Dokumen dan/atau Perbankan sehubungan dengan pemberian FasKred kepada PT Rockit Aldeway	Saat ini masih dalam proses persidangan	Risiko kredit dan reputasi	Mengikuti persidangan dan memberikan keterangan sebagai saksi.	Tidak ada
9.	Dugaan Tindak Pidana Penipuan dan/ atau Penggelapan dan Pencucian Uang sehubungan dengan pemberian FasKred kepada PT Kimas Sentosa	Penyidikan di Bareskrim Mabes Polri		Memberikan keterangan sebagai saksi dan menyampaikan bukti-bukti.	Tidak ada

Pengungkapan Sanksi Administrasi dari OJK

Selama tahun 2017, tidak terdapat sanksi administratif material yang mempengaruhi kelangsungan usaha Bank Mandiri dan juga tidak terdapat sanksi administratif yang dikenakan kepada anggota Direksi maupun anggota Dewan Komisaris.

Permasalahan Hukum yang Sedang Dihadapi Dewan Komisaris dan Direksi Yang Sedang Menjabat Serta Entitas Anak

Selama periode tahun 2017, tidak ada anggota Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri yang sedang menjabat memiliki permasalahan hukum, baik perdata maupun pidana.

Permasalahan Hukum Entitas Anak

Permasalahan hukum yang dihadapi Entitas Anak selama tahun 2017, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

No.	Entitas Anak	Perkara Penting	Jumlah		
			Perdata	Pidana	Hubungan Industrial
1.	PT Bank Syariah Mandiri	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	188	26	2
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	22	9	0
2.	PT Mandiri Sekuritas	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	3	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	1	-	-
3.	PT Mandiri Tunas Finance	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	22	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	9	-	-
4.	PT Mandiri AXA General Insurance	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	1	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	3	-	-
5.	PT AXA Mandiri Financial Services	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	4	16	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	10	4	-
6.	PT Bank Mandiri Taspen	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	6	18	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	9	-	-

No.	Entitas Anak	Perkara Penting	Jumlah		
			Perdata	Pidana	Hubungan Industrial
7.	Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	-	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	-	-	-
8.	Bank Mandiri (Europe) Limited	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	-	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	-	-	-
9.	PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	-	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	1	-	-
10.	PT Mandiri Utama Finance	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	4	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	-	3	-
11.	PT Mandiri Capital Indonesia	Perkara/Permasalahan Hukum yang masih dalam proses penyelesaian	-	-	-
		Perkara/Permasalahan Hukum yang telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum tetap)	-	-	-

Perkara Penting yang Dihadapi Anak Perusahaan

Berikut perkara penting yang dihadapi oleh Anak Perusahaan selama tahun 2017.

Tabel Perkara Penting Anak Perusahaan

Anak Perusahaan	Pokok Perkara/Gugatan	Status Penyelesaian	Pengaruh Terhadap Kondisi Perusahaan	Upaya Manajemen	Sanksi Administrasi
PT Bank Syariah Mandiri	Perkara klaim Bank Garansi PT Kutilang Paksi Mas No.357/Pdt.G/2015/PN.Jkt.Pst antara PT Petro Energy dengan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Kutilang Paksi Mas.	Kasasi	Resiko ganti rugi dan reputasi.	PT Bank Syariah Mandiri telah melakukan upaya semaksimal mungkin, namun belum terdapat putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia (inkracht) yang menghukum PT Bank Syariah Mandiri untuk membayar Bank Garansi tersebut.	Tidak ada
	Perkara klaim Bank Garansi PT Kutilang Paksi Mas No.539/Pdt.G/2015/PN.Jkt.Pst antara PT Solaris Prima Energy dengan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Kutilang Paksi Mas.	Kasasi	Resiko ganti rugi dan reputasi.	PT Bank Syariah Mandiri telah melakukan upaya semaksimal mungkin dengan mengajukan upaya Kasasi melalui Mahkamah Agung RI. Sesuai informasi dalam <i>website</i> Mahkamah Agung RI, permohonan Kasasi PT Bank Syariah Mandiri dikabulkan. Namun demikian, putusan kasasi tersebut belum diketahui apakah Mahkamah Agung RI menguatkan putusan PN atau PT. Apabila putusan Mahkamah Agung RI tersebut yang intinya menguatkan Putusan PT, maka tidak menutup kemungkinan PT Solaris Prima Energy mengajukan gugatan kembali.	Tidak ada
	Perkara Pencairan Deposito PT Pos Property Indonesia No.267/Pdt.G/2015/PN.Bdg antara Monfiori (Direktur Utama PT Pos Property Indonesia dengan dan PT Bank Syariah Mandiri serta Ir. Sri Wikani dan Akhmad Rizani (mantan Direktur PT Pos Property Indonesia).	Kasasi	Resiko ganti rugi dan reputasi.	PT Bank Syariah Mandiri telah melakukan upaya semaksimal mungkin, sehingga PT Bank Syariah Mandiri telah dinyatakan menang sesuai informasi pada situs resmi Mahkamah Agung RI. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan PT Pos Property Indonesia mengajukan gugatan kembali melalui Pengadilan Agama Bandung.	Tidak ada

Anak Perusahaan	Pokok Perkara/Gugatan	Status Penyelesaian	Pengaruh Terhadap Kondisi Perusahaan	Upaya Manajemen	Sanksi Administrasi
PT Mandiri Tunas Finance	Perkara PKPU/Pailit dengan nomor perkara 66/Pdt.Sus-Pkpu/2017/PN.Jkt.Pst di Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat atas nama Debitur PT Multi Structure.	Saat ini perkara tersebut masih dalam proses pembahasan proposal perdamaian antar debitur dengan seluruh kreditur.	Tidak terdapat pembayaran angsuran oleh debitur kepada MTF sehingga mempengaruhi <i>performance</i> perusahaan.	PT Mandiri Tunas Finance telah melakukan tindakan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan atas perkara tersebut.	Tidak ada
	Perkara Gugatan Perbuatan Melawan Hukum dengan nomor perkara 541/Pdt.G/2016/PN.Jkt.Pst di Pengadilan Negeri Jakarta Pusat atas nama Debitur PT Mulia Restu Mandiri Group.	Saat ini perkara tersebut masih dalam proses pengajuan upaya hukum banding oleh debitur ke Pengadilan Tinggi DKI Jakarta.	Debitur tidak melakukan pembayaran angsuran, MTF tidak dapat melaksanakan eksekusi objek jaminan fidusia, serta terdapat Risiko ganti rugi karena adanya gugatan dari Debitur kepada MTF sehingga mempengaruhi <i>performance</i> perusahaan.	PT Mandiri Tunas Finance telah melakukan tindakan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan atas perkara tersebut.	Tidak ada
PT Mandiri AXA General Insurance	Perkara PT Mewah Industri No. 253/Pdt.G/2017/PN.JKT.TIM dengan PT Mandiri AXA General Insurance dan Turut Tergugat lainnya.	Telah Selesai	Risiko Ganti Rugi	PT Mandiri AXA General Insurance telah melakukan upaya maksimal pada tingkat Pengadilan Negeri.	Tidak Ada
	Perkara PT Pupuk Subur Makmur No. 341/Pdt.G/2015/PN.MDN dengan PT Mandiri AXA General Insurance dan Turut Tergugat lainnya.	Masih dalam proses	Risiko Ganti Rugi	PT Mandiri AXA General Insurance sebagai anggota penanggung dalam perkara Ko-asuransi ini sampai saat ini melakukan upaya maksimal pada tingkat Pengadilan Tinggi	Tidak ada
PT AXA Mandiri Financial Services	PT Mandiri AXA General Insurance sebagai anggota penanggung dalam perkara Ko-asuransi ini sampai saat ini melakukan upaya maksimal pada tingkat Pengadilan Tinggi	Tidak ada	Risiko pembayaran klaim	Perkara saat ini masih dalam proses di Bareskrim dan AXA Mandiri mengikuti proses tersebut.	Tidak Ada
	Dugaan Tindak Pidana Korupsi yang dilakukan oleh Nur Alam (Gubernur Sulawesi Tenggara).	Saat ini masih dalam proses di Pengadilan.	Risiko reputasi	Perkara saat ini masih berproses di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat, dan AXA Mandiri mengikuti proses tersebut.	Tidak Ada
	Kepailitan PT. Dimas Utama, dimana AMFS memiliki Piutang Premi dan <i>excess claim</i> .	Saat ini masih dalam proses Kepailitan yang ditangani oleh Tim Kurator.	Risiko tidak dibayarkannya premi dan <i>excess claim</i>	Perkara saat ini berproses di Kurator PT. Dimas Utama (dalam Pailit) dan AXA Mandiri mengikuti proses tersebut	Tidak Ada
	Dugaan Tindak Pidana Penipuan dan/atau Penggelapan yang diduga dilakukan oleh Fariani (Termaslahat)	Proses ditingkat Penyidikan di Polda Sulawesi Tenggara	Resiko Reputasi	Proses ditingkat Penyidikan di Polda Sulawesi Tenggara dan AXA Mandiri (Pelapor) mengikuti proses tersebut	Tidak Ada
	Perkara No. 124/Pid.Sus/TPK/2017/PN.JKT.PST, dugaan tindak pidana Gratifikasi dalam penerbitan faktur pajak dan Pencucian Uang yang dilakukan oleh Jajun Jaenudin, S.Kom., MM.	Perkara saat ini masih berproses di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat	Resiko Reputasi	Perkara saat ini masih berproses di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat, dan AXA Mandiri mengikuti proses tersebut.	Tidak Ada

Anak Perusahaan	Pokok Perkara/Gugatan	Status Penyelesaian	Pengaruh Terhadap Kondisi Perusahaan	Upaya Manajemen	Sanksi Administrasi
PT Bank Mandiri Taspen	76/Pdt.G/2012/PN.Dps. - Gugatan diajukan sehubungan dengan status jaminan kredit atas nama debitur Nyoman Gede Parwita Kusuma yang dinyatakan tidak sah karena sertifikatnya diperoleh secara tidak sah dari Penggugat.	- Putusan PN.Dps. No.76/Pdt.G/2012/PN.Dps., PT Bank Mandiri Taspen kalah. - Putusan PT.Dps. No.154/PDT/2013/PT.Dps, PT Bank Mandiri Taspen kalah. - Saat ini sedang proses kasasi atas permohonan PT Bank Mandiri Taspen.	Tidak signifikan, karena potensi kerugiannya kecil, yaitu +/- Rp.46 juta (baik debit kredit)	Melakukan upaya kasasi atas putusan Pengadilan Negeri dan Pengadilan Tinggi yang merugikan PT Bank Mandiri Taspen	Tidak Ada
	181/Pdt.G/2012/PN.Sgr - Permohonan pembatalan lelang jaminan Penggugat (debitur) dan pembatalan Perjanjian Kredit.	- Putusan PN Singaraja No. 181/PDT.G/2012/PN. Sgr dan Putusan PT No. 83/PDT/2013/PT.Dps. keduanya memenangkan PT Bank Mandiri Taspen.. - Saat ini sedang proses kasasi atas permohonan Penggugat/ Termohon Kasasi.	Tidak signifikan, potensi kerugiannya kecil +/- Rp. 258 juta (nilai lelang), serta PT Bank Mandiri Taspen.saat ini berada dalam posisi yang dimenangkan berdasarkan putusan Pengadilan Negeri dan Pengadilan Tinggi	Menjaga putusan kasasi tetap menguntungkan PT Bank Mandiri Taspen.	Tidak Ada
	623/Pdt/G/2017/PN.Dps - Gugatan diajukan karena Penggugat merasa keberatan dengan rencana lelang Hak Tanggungan atas jaminan kreditnya	Perkaranya sedang dalam proses pemeriksaan di Pengadilan Negeri Denpasar pada tahap pengambilan keputusan	Tidak signifikan, potensi kerugiannya sebesar baki debit kredit +/- Rp. 962 juta, dan posisi hukum PT Bank Mandiri Taspen cukup kuat	Menunjuk kuasa hukum profesional untuk mengawal dan menangani agar keputusan yang dijatuhkan tidak merugikan PT Bank Mandiri Taspen.	Tidak Ada
	898/Pdt.G/2017/PN.Dps - Gugatan diajukan karena Penggugat merasa keberatan dengan rencana lelang Hak Tanggungan atas jaminan kreditnya	Perkaranya masih dalam pemeriksaan di Pengadilan Negeri Denpasar, dan Penggugat sudah 4X tidak hadir dipersidangan tanpa alasan yang jelas, dan pada sidang berikutnya tanggal 20/2/2018 akan diputus apabila Penggugat tetap juga tidak hadir	Tidak signifikan, karena potensi kerugian sekitar Rp.2,97 miliar (nilai baki debit kredit), dan dalil Penggugat tidak kuat.	Menangani perkara dengan baik dan keputusannya tidak boleh merugikan PT Bank Mandiri Taspen.	Tidak Ada

Anak Perusahaan	Pokok Perkara/Gugatan	Status Penyelesaian	Pengaruh Terhadap Kondisi Perusahaan	Upaya Manajemen	Sanksi Administrasi
PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	Perkara penolakan pembayaran klaim asuransi karena telah kedaluwarsa, dalam perkara Nomor :63/Pdt/G/2017/PN.Pbr di Pekanbaru.	Sudah selesai dengan jalan Mediasi/Putusan Perdamaian (Akta Van Daading)	Risiko Reputasi	Mandiri Inhealth telah melakukan proses mitigasi yang dilakukan oleh Unit Legal yang berada dibawah Risk Management and Legal Division dengan Mengkaji ulang syarat dan ketentuan di dalam polis serta memperbaiki strategi sosialisasi pada jajaran teknis dan operasional internal Mandiri Inhealth dan mitra usaha.	Tidak ada

Dampak Permasalahan Hukum Terhadap Perusahaan

Dampak permasalahan hukum perdata maupun pidana yang diterima Bank Mandiri melalui proses hukum tidak signifikan karena Bank telah melakukan proses mitigasi yang dilakukan oleh Unit Legal yang berada di bawah Direktorat *Risk Management & Compliance*.

Akses Informasi dan Data Perusahaan

Publik dapat mengakses seluruh laporan kondisi keuangan dan *non* keuangan yang telah disampaikan Bank Mandiri secara transparan melalui berbagai sarana media cetak maupun elektronik, termasuk publikasi laporan keuangan di situs resmi Bank Mandiri, Bank Indonesia, Bursa Efek Indonesia dan Portal Kementerian BUMN yang tersedia tepat waktu, lengkap dan akurat.

Sekretaris Perusahaan

Rohan Hafas

Tel: 62-21 524 5299

Fax: 62-21 526 3460

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

Email: corporate.secretary@bankmandiri.co.id

Alamat Kantor Pusat

Plaza Mandiri

Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38

Jakarta 12190 INDONESIA

Tel. 62-21 5265045

Fax: 62-21 5274477, 527557

Situs Website

www.bankmandiri.co.id

Call Center

14000 ; (021) 52997777

Contact Address

Corporate Secretary

corporate.secretary@bankmandiri.co.id

Customer Care

Email: customerhandling@bankmandiri.co.id

Media Sosial

Facebook: <https://id.facebook.com/officialbankmandiri/>

Twitter: @bankmandiri

Investor Relations

Fungsi utama *Investor Relations*, membangun hubungan yang baik antara perusahaan dengan *Investors*, *Capital Markets*, dan *Shareholders*, melalui komunikasi secara interaktif dan penyampaian informasi yang transparan dan berkala, yang meliputi:

1. Pengembangan strategi komunikasi dan menjaga hubungan baik terutama terkait investor, calon investor potensial, analis, *fund manager*, perusahaan sekuritas, badan regulator, lembaga pemeringkat, dan masyarakat pasar modal secara umum.
2. Persiapan materi dan kegiatan yang berkaitan dengan *Investor relations*, antara lain *analyst meeting*, *road shows*, *public expose* dan *investor conference*.
3. Koordinasi penyusunan, penerbitan dan distribusi Laporan Tahunan ke Investor/analis.
4. Menyiapkan data dan informasi mengenai perkembangan pasar dan kinerja saham perusahaan bagi Investor dan masyarakat pasar modal.

Adapun kontak untuk Investor Relation Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Investor Relation

Email: ir@bankmandiri.co.id

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

Berikut adalah rekap kegiatan di *Investor Relation* selama tahun 2017, baik itu berupa pengungkapan kinerja Bank Mandiri maupun aktivitas *marketing* ke investor:

No.	Jenis Kegiatan	Keterangan	Lokasi
1.	Analyst Meeting	Full Year 2016 (Februari), 1st Quarter 2017 (April), 2nd Quarter 2017 (Juli), 3rd Quarter 2017 (Oktober)	Jakarta
2.	Public Expose	Full Year 2016 (Februari), 1st Quarter 2017 (April), 2nd Quarter 2017 (Juli), 3rd Quarter 2017 (Oktober)	Jakarta
3.	Investor Conference	Local Investor Conference: 3 International Investor Conference: 9	Indonesia Asia, Amerika, & Eropa
4.	Non-Deal Roadshow	Local Non Deal Roadshow: 1 International Non Deal Roadshow: 6	Indonesia Asia, Amerika, & Eropa

Siaran Pers

Keterbukaan Informasi dalam bentuk siaran pers yang dilakukan Bank Mandiri merupakan salah satu bentuk implementasi prinsip GCG yaitu transparansi dan pertanggungjawaban kepada masyarakat luas. Siaran Pers yang telah dilakukan oleh Bank Mandiri selama tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel Siaran Pers

Tanggal	Siaran Pers
3 Januari 2017	Siaran Pers <i>Update</i> Penghimpunan Dana Repatriasi Amnesti Pajak
11 Januari 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Hadirkan Rumah kreatif BUMN di Jawa
13 Januari 2017	Siaran Pers SBMPTN 2017
17 Januari 2017	Siaran Pers Media <i>Briefing</i> Dukungan Bank Mandiri pada Indonesia <i>Fashion Week</i> 2017
23 Januari 2017	Siaran Pers Kerjasama Bank Mandiri - Kementerian Perhubungan
24 Januari 2017	Siaran Pers Pembiayaan Sektor Kelistrikan
25 Januari 2017	Siaran Pers <i>Market Outlook</i> 2017 <i>Gathering</i>
26 Januari 2017	Siaran Pers Kerjasama Bank Mandiri Dispenda Bekasi
26 Januari 2017	Siaran Pers <i>Launching</i> Kartu Kredit Bank Mandiri Pertamina
29 Januari 2017	Siaran Pers <i>Launching</i> RKBK
1 Februari 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Dukungan Industri Kreatif di Indonesia <i>Fashion Week</i>
6 Februari 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Siapkan Pembiayaan Supplier PT Timah
8 Februari 2017	Siaran Pers Mandiri <i>Investment Forum</i>
13 Februari 2017	Siaran Pers Pilkada DKI Jakarta 2017
14 Februari 2017	Siaran Pers Kinerja Triwulan IV-2016
22 Februari 2017	Siaran Pers <i>Launching</i> PPOB BPJS Kesehatan- Super Indo
22 Februari 2017	Siaran Pers Peresmian Gedung Auditorium FEB UI
23 Februari 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Dukung Program Bantuan Pangan Non Tunai-Net
6 Maret 2017	Siaran Pers Penjurian WMM 2016
11 Maret 2017	Siaran Pers Penghargaan WMM 2016
13 Maret 2017	Siaran Pers Kerjasama Bank mandiri KTA – Askrindo
14 Maret 2017	Siaran Pers RUPST
21 Maret 2017	Siaran Pers Mandiri online
24 Maret 2017	Siaran Pers Bekraf Luncurkan <i>Coding Mum</i>
29 Maret 2017	Siaran Pers Penyaluran Kredit Tol Semarang-Batang
30 Maret 2017	Siaran Pers Mandiri Kimia Farma- <i>Bank at Work</i>
5 April 2017	Siaran Pers <i>Trade Finance</i>
6 April 2017	Siaran Pers Mandiri STPI Curug
11 April 2017	Siaran Pers Lelang Fiestapoin Jakarta
18 April 2017	Siaran Pers Pilkada DKI Jakarta Putaran II

Tanggal	Siaran Pers
23 April 2017	Siaran Pers Mandiri Jogja <i>Marathon 2017-event</i>
25 April 2017	Siaran Pers Kinerja Bank Mandiri Triwulan I-2017
26 April 2017	Siaran Pers Mandiri Tarakanita
29 April 2017	Siaran Pers Mandiri Coffiesta
1 Mei 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Dukung Program Bantuan Pangan Non Tunai
3 Mei 2017	Siaran Pers Kerjasama Mandiri dengan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan
8 Mei 2017	Siaran Pers Public Expos PUB I Tahap II
9 Mei 2017	Siaran Pers Mandiri Dorong Manufaktur Semarang
10 Mei 2017	Siaran Pers Dukungan BMRI ke IAPH
10 Mei 2017	Siaran Pers Mandiri KBN - <i>Bank at Work</i>
19 Mei 2017	Siaran Pers Kerjasama Ciputra Group Pembiayaan Pergudangan
26 Mei 2017	Siaran Pers Kerjasama Bank Mandiri dan Bea Cukai
30 Mei 2017	Siaran Pers Mandiri Siapkan Dana Tunai Antisipasi Ramadhan dan Lebaran 2017
31 Mei 2017	Press Release Billateral IIF Tahap 2
2 Juni 2017	Siaran Pers Pembiayaan INKA
10 Juni 2017	Siaran Pers Bingkisan Ramadhan Santri Pesantren
11 Juni 2017	Siaran Pers Bukber Anak Yatim
15 Juni 2017	Siaran Pers Bank Mandiri - Kementerian Perhubungan
15 Juni 2017	Siaran Pers Bingkisan Ramadhan Santri Pesantren – Bogor
16 Juni 2017	Siaran Pers Obligasi Bank Mandiri Tahap II Tahun 2017
16 Juni 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Sosialisasi Penggunaan Uang Pecahan Baru
16 Juni 2017	Siaran Pers Kerjasama Bank Mandiri dan DKJN
16 Juni 2017	Siaran Pers Kimas Sentosa
21 Juni 2017	Press Release Mudik bareng Bank Mandiri
21 Juni 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Garuda Indonesia
5 Juli 2017	Siaran Pers Kartu Tani di Jawa Barat
6 Juli 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Berhad
11 Juli 2017	Bank Mandiri <i>Bank at Work</i> dengan Jasindo
11 Juli 2017	Press Release Bank Mandiri PPD
14 Juli 2017	Siaran Pers Kerjasama Bank Mandiri - Pembangunan Perumahan Bank at Work
17 Juli 2017	Siaran Pers Mandiri <i>NongHyup Financial</i>
19 Juli 2017	Siaran Pers Kinerja Triwulan II-2017
20 Juli 2017	Siaran Pers Kemitraan Bank Mandiri dan Kabupaten Karawang BUMNDes
24 Juli 2017	Siaran pers Kerjasama Bank Mandiri dan LPDP
28 Juli 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Dukung Industri Kereta Api
29 Juli 2017	Siaran Pers <i>Coffiesta</i> Surabaya
31 Juli 2017	Siaran Pers Peletakan Batu Pertama Gedung Kantor Region XIII
3 Agustus 2017	Siaran Pers Kemitraan Bank Mandiri dan ITB
8 Agustus 2017	Siaran Pers Kinerja Triwulan II-2017 <i>Public Expose Marathon</i>
10 Agustus 2017	Press Release GIIAS
10 Agustus 2017	Press Release Implementasi Mini ATM KPPBC Entikong
15 Agustus 2017	Siaran Pers Launching PPOB BPJS Kesehatan-Kimia Farma Apotek
18 Agustus 2017	Press Release UN Swissindo
19 Agustus 2017	Siaran Pers <i>Launching E-money</i> Edisi <i>Asian Games</i>

Tanggal	Siaran Pers
21 Agustus 2017	Press Release RUPSLB 2017
22 Agustus 2017	Press Release Pelepasan Relawan dan bansos Karo
25 Agustus 2017	Press Release Konsumer Banking - Media Training
27 Agustus 2017	Press Release Mikro Banking - Media Training
31 Agustus 2017	Siaran pers Kredit PNM
1 September 2017	Press Release Idul Adha 1438 H
5 September 2017	Siaran Pers Mandiri DPLK - Damri
6 September 2017	Siaran Pers IJN
7 September 2017	Siaran Pers e-Samsat
8 September 2017	Siaran Pers JACOWEEK 2017
13 September 2017	Siaran Pers Edukasi IPO Debitur
15 September 2017	Siaran Pers Alpha Southeast Asia
19 September 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Perkuat Bisnis Digital Banking
20 September 2017	Siaran Pers Big Bad Wolf Surabaya
25 September 2017	Siaran Pers Launching Private Lounge
26 September 2017	Siaran Pers - Mandiri Group Dorong Penerbitan Global IDR Bond
27 September 2017	Siaran Pers - Mandiri Group Dorong Penerbitan Global IDR Bond
9 Oktober 2017	Siaran Pers Kartu Tani Ciamis
11 Oktober 2017	Press Release LG Innotek
11 Oktober 2017	Siaran Pers Bank at Work PTPN III
16 Oktober 2017	Siaran Pers Bank Mandiri Bina Bangsa School
18 Oktober 2017	Siaran Pers Finspire
22 Oktober 2017	Press Release Bank Mandiri Dorong Transaksi Valas
24 Oktober 2017	Siaran Pers Kinerja Triwulan III-2017
25 Oktober 2017	Siaran Pers BNN
29 Oktober 2017	Siaran Pers Launching Kartu Debit dan Kartu Kredit Asian Games
31 Oktober 2017	Bank Mandiri dan SMF Jalin Kerjasama Pemanfaatan Facility Line
1 November 2017	Mandiri Revitalisasi Lahan Tambak Muara Gembong
4 November 2017	Mandiri Hibahkan Mobil Ambulance ke RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo
7 November 2017	Bank Mandiri Kucurkan Kredit Sindikasi untuk Waskita Karya
10 November 2017	Mandiri Tawarkan Program Belanja Murah di Kidz Station
14 November 2017	Mandiri Hadirkan Festival Properti Indonesia
16 November 2017	Bank Mandiri Kucurkan Rp447 milyar untuk Biayai Dana Talangan Tanah Ruas Tol Serang – Panimbang
26 November 2017	Mandiri Latih Kewirausahaan Warga Negara Indonesia di Jepang
27 November 2017	Bank Mandiri Salurkan KUR Replanting Kelapa Sawit
27 November 2017	Mandiri Perkuat Kerjasama dengan RS Fatmawati dan RS PON
29 November 2017	Biayai Capex Pelindo I, Mandiri Tawarkan Pinjaman Rp350 Miliar
6 Desember 2017	Mandiri Perkuat Kerjasama dengan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
7 Desember 2017	Tebar Hadiah di Program Dagang Untung, Mandiri Gaet Nasabah UKM Baru
12 Desember 2017	Hadapi Natal dan Libur Tahun Baru 2018, Mandiri Siapkan Rp 16.39 Triliun
13 Desember 2017	Mandiri Luncurkan Uang Elektronik Edisi Starwars
13 Desember 2017	Mandiri Perkuat Kerjasama dengan Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia
13 Desember 2017	Mandiri Jalin Kesepakatan Strategis Uang Elektronik dengan 12 Bank
18 Desember 2017	Mandiri Dukung BPJS Kesehatan Permudah Pembayaran Iuran Peserta

Buletin

Bank Mandiri secara rutin menerbitkan buletin setiap tahunnya. Adapun buletin yang telah diterbitkan selama tahun 2017 yaitu:

No.	Edisi	Tema	Tanggal terbit
1.	448	Tahun yang Muda dan Kreatif	14 Januari 2017
2.	449	<i>Gong Xi Fa cai</i>	28 Januari 2017
3.	450	Peduli dan Berbagi	14 Februari 2017
4.	451	<i>Start Up Breakthrough</i>	28 Februari 2017
5.	452	Penyelarasan Organisasi Distribusi. Bermimpi Bersama, Berjuang Bersama, untuk Indonesia	14 Maret 2017
6.	453	Satu Dekade WMM. Tangguh, Inovatif, Peduli	28 Maret 2017
7.	454	Ada Hoax di antara Kita	28 April 2017
8.	455	Ukir Prestasi di Bulan Suci	28 Mei 2017
9.	456	Idul Fitri dan Semangat Kebersamaan	28 Juni 2017
10.	457	<i>Cyber Crime</i>	28 Juli 2017
11.	458	Bersama Berbakti Untuk Negeri	28 Agustus 2017
12.	459	Semarak September	28 September 2017
13.	460	HUT Bank Mandiri	28 Oktober 2017
14.	461	Di balik Peringatan hari Pahlawan	28 November 2017
15.	462	Refleksi Akhir Tahun 2017	28 Desember 2017
16.		Edisi Khusus Kartini	28 April 2017

Transparansi Penyampaian Laporan

Sepanjang tahun 2017, Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri telah menyampaikan informasi kepada masyarakat melalui antara lain media massa, situs web Perusahaan dan BEI dengan menggunakan Bahasa Indonesia dan Inggris, serta menyampaikan laporan secara berkala maupun insidental antara lain kepada OJK, BEI, LPS, Kementerian Keuangan dan Kementerian BUMN sebagai berikut:

Laporan Berkala

Jenis Laporan	Tujuan	Periode Laporan	Jumlah
Laporan Tahunan	OJK & BEI	Tahunan	1
Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Entitas Anak	OJK, BEI, Kementerian Keuangan, Kementerian BUMN	Triwulanan	4
Laporan Komposisi Kepemilikan Saham	OJK	Bulanan	12
Laporan Hutang Valas	OJK	Bulanan	12
Laporan Realisasi Penggunaan Dana Hasil Penawaran Umum	OJK & BEI	Bulanan	12

Laporan Insidental

Tanggal	Perihal Laporan	Tujuan
Januari – Desember 2017	Komposisi Kepemilikan Saham PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (Sebanyak 12 laporan)	OJK
Januari – Desember 2017	Permintaan Data Hutang/Kewajiban dalam valuta asing (Sebanyak 12 laporan)	OJK
Januari – Desember 2017	Laporan Keuangan Publikasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (Sebanyak 4 laporan)	OJK, BEI, Kementerian Keuangan, Kementerian BUMN
24 Januari 2017	Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun Buku 2016	OJK & Kementerian BUMN
03 Februari 2017	Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. terkait Pengumuman RUPS Tahunan Tahun Buku 2016	OJK & BEI

Tanggal	Perihal Laporan	Tujuan
20 Februari 2017	Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. terkait Pemanggilan RUPS Tahunan Tahun Buku 2016	OJK & BEI
20 Februari 2017	Penyampaian Laporan Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun Buku 2016	OJK
6 Maret 2017	Penyampaian Kliping koran iklan RUPS Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK
16 Maret 2017	Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. terkait Hasil RUPS Tahunan Tahun Buku 2016	OJK & BEI
22 Maret 2017	Penyampaian Keputusan RUPS Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk terkait Perubahan Pengurus Perseroan	OJK
13 April 2017	Penyampaian Risalah Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	OJK
17 April 2017	Laporan Pembayaran Dividen Bagian Pemerintah Republik Indonesia	Kementerian Keuangan
27 April 2017	Penyampaian Laporan Tahunan Perusahaan Anak PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun Buku 2016	OJK
27 April 2017	Perubahan Anggota Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Lembaga Penjamin Simpanan
5 Mei 2017	Penyampaian Stuktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK
8 Mei 2017	Penyampaian Hasil Pemeringkatan Tahunan Efek Bersifat Utang atas Obligasi Senior Berkelanjutan I Bank Mandiri dan Pemeringkatan BM Bank Mandiri	OJK & BEI
30 Mei 2017	Penyampaian Informasi Perubahan Susunan Keanggotaan Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK & BEI
6 Juni 2017	Pemberitahuan Perubahan Jumlah Saham Komisaris Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK & BEI
5 Juli 2017	Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 2017	OJK & Kementerian BUMN
14 Juli 2017	Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. terkait Pengumuman RUPS Luar Biasa Tahun 2017	OJK & BEI
24 Juli 2017	Permintaan Tanggapan Rencana Aksi Korporasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	BEI
24 Juli 2017	Paparan Publik (Mandatory Public Expose) dalam rangka Public Expose Marathon	BEI
26 Juli 2017	Penjelasan Pelaksanaan Stock Split PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	BEI
28 Juli 2017	Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. terkait Pemanggilan RUPS Luar Biasa Tahun 2017	OJK & BEI
23 Agustus 2017	Keterbukaan Informasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. terkait Hasil RUPS Luar Biasa Tahun 2017	OJK & BEI
28 Agustus 2017	Perubahan Anggota Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Lembaga Penjamin Simpanan
14 September 2017	Pemberitahuan Perubahan Jumlah Saham Anggota Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK & BEI
20 September 2017	Penyampaian Risalah RUPS-LB PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK
6 Oktober 2017	Penyampaian Surat Pernyataan Komisaris Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Lembaga Penjamin Simpanan
10 Oktober 2017	Penyampaian Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK
12 Oktober 2017	Penyampaian Informasi perubahan susunan keanggotaan komite audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	OJK & BEI
22 November 2017	Penyampaian Surat Pernyataan Komisaris Utama/Komisaris Independen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Lembaga Penjamin Simpanan

Kode Etik

Kode etik merupakan pedoman perilaku Jajaran Bank dalam menjalankan tugas dan kedinasan sehari-hari serta dalam melakukan hubungan bisnis dengan para nasabah, rekanan maupun rekan kerja. Adanya aturan dasar yang dimuat dalam Kode Etik (*Code of Conduct*), menjadikan salah satu komitmen Bank Mandiri terhadap prinsip-prinsip tata kelola, yang selama ini mendukung Bank Mandiri untuk mencapai Visi dan Misi yang telah ditetapkan.

Etika kerja merupakan penjabaran prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang diharapkan dilakukan oleh Jajaran Bank Mandiri dalam melaksanakan tugasnya. Etika bisnis merupakan prinsip moral terkait perilaku individu, perlindungan terhadap harta milik bank, dan penyelenggaraan bisnis bank salah satunya dalam berinteraksi dengan *stakeholders*, sebagai dasar perilaku Jajaran Bank dalam menjalankan aktivitas bisnis. Hal ini merupakan standar perilaku yang harus diterapkan oleh seluruh level organisasi.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris No. 002/KEP.DIR.KOM/2000 dan telah direvisi pada tahun 2013, Bank Mandiri mempunyai kode etik yang memuat prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang dilakukan oleh seluruh karyawan Bank Mandiri. Oleh sebab itu, keberadaan kode etik menjadi pedoman dan tanggung jawab perilaku bagi Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh pegawai Bank Mandiri di seluruh jenjang Organisasi.

Pokok-Pokok Kode Etik

Kode etik Bank Mandiri memuat pengaturan etika kerja dan etika bisnis. Etika kerja yang mengatur individu Bank Mandiri dalam berperilaku, meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>)	Benturan kepentingan adalah suatu kondisi dimana Jajaran Bank dalam menjalankan tugas dan kewajibannya mempunyai kepentingan di luar kepentingan dinas, baik yang menyangkut kepentingan pribadi, keluarga maupun kepentingan pihak-pihak lain sehingga Jajaran Bank tersebut dimungkinkan kehilangan obyektivitas dalam mengambil keputusan dan kebijakan sesuai kewenangan yang telah diberikan Bank kepadanya. Oleh karenanya seluruh jajaran Bank: - Wajib menghindari kegiatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan dan melaporkan kepada atasan langsung apabila tidak dapat menghindari. - Dilarang memberikan persetujuan dan atau meminta persetujuan atas fasilitas kredit, serta tingkat bunga khusus maupun kekhususan lainnya untuk: - Dirinya sendiri. - Keluarganya. - Perusahaan dimana ia dan atau keluarganya mempunyai kepentingan. - Dilarang bekerja pada perusahaan lain, kecuali apabila telah mendapatkan penugasan atau ijin tertulis dari Bank. Dewan Komisaris dan Direksi yang mengikuti ketentuan regulator. - Dilarang menjadi rekanan secara langsung maupun tidak langsung, baik rekanan untuk barang atau jasa bagi Bank. - Dilarang mengambil barang-barang milik Bank untuk kepentingan sendiri, keluarga ataupun kepentingan pihak luar lainnya. - Hanya diperkenankan melakukan transaksi sekuritas, perdagangan valuta asing, logam mulia, transaksi derivatif dan barang lainnya untuk kepentingan sendiri apabila tidak terjadi benturan kepentingan, pelanggaran peraturan <i>insider trading</i> dari Otoritas Pasar Modal, dan peraturan lainnya.
2. Kerahasiaan	- Wajib memahami dan menjaga kerahasiaan setiap informasi, sesuai ketentuan yang berlaku. - Menggunakan informasi yang diterima hanya untuk kegiatan Bank. - Dalam memberikan informasi, harus bertindak sesuai ketentuan yang berlaku. - Untuk menghindari penyalahgunaan, penyebaran informasi nasabah di lingkungan internal Bank dilakukan secara hati-hati dan hanya kepada pihak yang berkepentingan. - Dilarang menyebarluaskan informasi kepada pihak luar mengenai: - Kegiatan Bank dengan Pemerintah Republik Indonesia. - Kebijakan internal serta prosedur kerja Bank. - Manajemen Sistem Informasi, Data dan Laporan - Data karyawan, baik yang masih aktif maupun tidak - Kegiatan bisnis Bank, termasuk kegiatan dengan nasabah dan rekanan. - Kecuali atas persetujuan pejabat Bank yang berwenang atau karena perintah berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. - Kewajiban untuk menjaga hal-hal khusus yang harus dirahasiakan, tetap berlaku bagi mantan pegawai Bank.
3. Penyalahgunaan Jabatan dan Gratifikasi	- Dilarang menyalahgunakan wewenang dan mengambil keuntungan baik langsung maupun tidak langsung, dari pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan bisnis Bank untuk: - Keuntungan pribadi. - Keuntungan bagi anggota keluarganya. - Keuntungan bagi pihak-pihak lainnya. - Dilarang meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima gratifikasi yang berhubungan dengan jabatannya dan berlawanan dengan kewajibannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jenis-jenis gratifikasi dan mekanisme pelaporannya akan diatur dalam ketentuan tersendiri. - Dilarang meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu hadiah atau imbalan dari pihak ketiga yang mendapatkan atau berusaha mendapatkan pekerjaan yang berkaitan dengan pengadaan barang maupun jasa dari Bank. - Dalam hal nasabah, rekanan, dan pihak-pihak lain memberikan bingkisan berupa barang atau dalam bentuk lainnya pada saat-saat tertentu seperti pada Hari Raya, perayaan tertentu, musibah dan lainlain, apabila: - Akibat penerimaan bingkisan tersebut diyakini menimbulkan dampak negatif dan mempengaruhi keputusan bank, dan - Harga bingkisan tersebut di luar batas yang wajar, maka Jajaran Bank yang menerima bingkisan tersebut harus segera mengembalikan bingkisan tersebut dengan penjelasan secara sopan bahwa Jajaran Bank tidak diperkenankan menerima bingkisan. - Dalam hal pemberian bingkisan sebagaimana disebutkan dalam butir (d) di atas karena satu dan lain hal sulit dikembalikan, anggota Jajaran Bank yang menerima bingkisan tersebut harus segera melaporkan kepada atasannya untuk ditindaklanjuti. - Dalam hal nasabah, rekanan, dan pihak-pihak lain memberikan barang promosi, maka sepanjang akibat penerimaan barang promosi tersebut tidak menimbulkan dampak <i>negative</i>, maka diperbolehkan diterima. - Dalam rangka pengadaan barang dan jasa dari pihak ketiga untuk keperluan dinas Bank, harus berusaha mendapatkan harga terbaik dengan potongan harga maksimal yang potongan harganya dibukukan untuk keuntungan Bank. - Dilarang menggunakan jabatannya untuk meminjam dari nasabah atau berhutang kepada nasabah. - Dilarang memanfaatkan kesempatan menggunakan fasilitas Bank untuk keuntungan sendiri di luar yang telah disediakan oleh Bank.

4. Perilaku insiders	a. Jajaran Bank yang memiliki informasi rahasia tidak diperkenankan menggunakan informasi tersebut untuk mengambil keuntungan bagi dirinya sendiri, keluarganya atau pihak ketiga lainnya. b. Dilarang menggunakan informasi internal untuk melakukan pembelian, atau memperdagangkan sekuritas, kecuali jika informasi tersebut telah diketahui oleh publik. c. Dilarang menyalahgunakan posisinya dan mengambil keuntungan baik langsung maupun tidak langsung bagi dirinya maupun orang lain yang dapat mempengaruhi keputusan. d. Pengambilan keputusan untuk menjual atau membeli aset Bank serta jasa lainnya harus dilakukan dengan mengutamakan kepentingan Bank.
5. Integritas dan Akurasi Data Bank	a. Harus menyajikan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. b. Tidak diperkenankan membukukan dan/atau mengubah dan/atau menghapus pembukuan, dengan maksud untuk mengaburkan transaksi. c. Hanya diperkenankan melakukan perubahan atau penghapusan data berdasarkan otorisasi pejabat berwenang sesuai prosedur yang telah ditetapkan Bank. d. Tidak diperkenankan memanipulasi dokumen.
6. Integritas Sistem Perbankan	a. Harus senantiasa mawas diri dan menghindarkan keterlibatan Bank dalam kegiatan kriminal di bidang keuangan dan perbankan. b. Wajib mencurigai adanya transaksi yang tidak biasa dan wajib melakukan tindakan preventif dalam mendeteksi rekening-rekening yang dicurigai telah digunakan untuk kegiatan seperti <i>money laundering</i>, <i>terrorism financing</i>, korupsi dan tindak kejahatan lainnya.

Adapun etika bisnis sebagai dasar perilaku Jajaran Bank Mandiri dalam menjalankan aktivitas bisnis, mencakup aspek berikut:

1. Perilaku Individu	a. Integritas Pribadi - Menjunjung tinggi moral, memiliki harga diri dan disiplin yang kuat. - Menjaga integritas pribadi sesuai aturan, ketentuan, kebijakan dan sistem yang berlaku. - Memiliki komitmen untuk menjaga citra dan reputasi bank. - Menyandarkan segala tindak dan perilaku kepada nurani yang murni. - Bertindak terhormat dan bertanggung jawab serta bebas dari pengaruh yang memungkinkan hilangnya obyektivitas dalam pelaksanaan tugas atau mengakibatkan bank kehilangan bisnis atau reputasinya. - Menghindarkan diri dari kegiatan yang berhubungan dengan suatu organisasi dan atau individu yang memungkinkan terjadinya benturan kepentingan. - Baik secara individu maupun bersama-sama senantiasa berupaya untuk tidak terlibat dalam hal-hal yang dapat melemahkan atau menurunkan integritas sistem perbankan di Indonesia. b. Perlakuan/Tindakan Diskriminasi - Menjunjung tinggi hak asasi manusia. - Mencegah praktek diskriminasi dalam segala bentuknya. c. Tindakan pelecehan Wajib menghindari segala bentuk perbuatan yang melanggar ketertiban umum dan kesusilaan
2. Perlindungan terhadap Harta Milik Bank	a. Harta Milik Bank - Selalu memelihara dan melindungi semua harta milik Bank baik yang berwujud maupun tidak berwujud. - Menggunakan harta milik Bank hanya untuk kegiatan terkait kepentingan Bank. - Menggunakan harta milik Bank dengan penuh tanggung jawab termasuk kesesuaian peruntukannya. b. Perlindungan Informasi Rahasia - Melindungi dan mencegah informasi yang berharga dan bersifat rahasia dari kehilangan, penyalahgunaan, pembocoran dan pencurian. - Tidak menyebarkan laporan/informasi mengenai bank yang tidak dimaksudkan untuk umum. c. Hak Milik Intelektual Bank - Menjaga hak milik intelektual Bank. - Mendedikasikan kompetensi yang dimiliki untuk kepentingan Bank sebagai hak milik intelektual Bank. d. Pencatatan dan Pelaporan Bertanggungjawab atas keakuratan dan kelengkapan catatan dan laporan yang disajikan.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

3. Penyelenggaraan Bisnis Bank	a. Mis-representasi - Jajaran Bank yang mewakili Bank dalam berhubungan dengan pihak ketiga bertindak sesuai kapasitas dan kewenangannya. - Jajaran Bank yang mewakili Bank memberikan keterangan, dokumen dan laporan yang benar dengan cara yang benar. - Jajaran Bank menghindarkan diri dari tindakan-tindakan yang dapat menimbulkan kesalahpahaman dari pihak lain. b. Hubungan dengan Mitra Kerja - senantiasa memprioritaskan kepentingan Bank dalam berhubungan dengan mitra kerja. - mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme serta citra negatif dalam berhubungan dengan mitra kerja. - dalam bekerjasama dengan mitra kerja menerapkan prinsip profesionalisme dan keadilan yang dilandasi itikad baik. c. Perilaku dalam Berkompetisi - Bertanggungjawab menciptakan dan menjaga kompetisi yang sehat dalam menjalankan bisnis. - Menjauhi, menghindari dan mencegah cara-cara berkompetisi yang tidak sehat dalam mengembangkan karirnya. d. Hubungan dengan Organisasi Lain - Dapat melakukan kontak bisnis dengan organisasi lain termasuk competitor sepanjang memberikan manfaat bagi Bank. - menghindarkan diri dari segala bentuk kolaborasi/persekutuan yang tidak patut dengan pihak lain. e. Mendapatkan dan Menggunakan Informasi Pihak Ketiga - Menghindari perolehan informasi rahasia dari pihak ketiga/competitor dengan cara yang tidak patut. - Tidak merekrut pegawai competitor dengan tujuan untuk mendapatkan informasi rahasia dari perusahaan competitor. f. Hubungan dengan Regulator - Memegang teguh prinsip etika dan ketentuan yang berlaku dalam membina hubungan dengan Regulator.

Kepatuhan Terhadap Kode Etik

Kode etik Bank Mandiri menjadi standar perilaku yang wajar, patut dan dapat dipercaya untuk semua insan Bank Mandiri dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Untuk itu, Kode etik Bank Mandiri berlaku bagi seluruh insan Bank Mandiri diseluruh jenjang organisasi Karyawan Bank Mandiri baik pegawai kontrak maupun tetap, serta berlaku untuk semua Direksi dan Dewan Komisaris. Penerapan kode etik diharapkan dapat mendorong terwujudnya perilaku yang profesional, bertanggungjawab, wajar, patut dan dapat dipercaya dalam melakukan hubungan bisnis dengan sesama rekan kerja maupun para mitra kerja.

Penyebarluasan Kode Etik

Kode etik telah dikomunikasikan dan disosialisasikan kepada Dewan Komisaris dan organ pendukungnya, Direksi dan pejabat satu tingkat di bawah Direksi serta seluruh pegawai, antara lain melalui:

1. Website perusahaan.
2. Email administrator yang disampaikan kepada seluruh pegawai perusahaan.
3. Pada saat penandatanganan perjanjian kerja bersama yang dilakukan antara serikat pekerja perusahaan dan manajemen perusahaan.
4. Standing banner, flyer dan media-media advertising lainnya pada area kantor perusahaan.

Selain itu, kode etik juga dapat diakses kapan saja oleh seluruh pegawai Bank Mandiri melalui portal Bank Mandiri yang disebut *Knowledge Management System* (KMS).

Upaya Penerapan dan Penegakan Kode Etik

Pegawai dapat melaporkan dugaan pelanggaran atas implementasi kode etik kepada atasan, melalui mekanisme *Letter to CEO* (LTC). Seluruh laporan tersebut harus disertai data dan/atau bukti-bukti akurat sehingga pelanggaran dapat diproses lebih lanjut. Setiap pelanggaran atas kode etik akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sejak tahu 2015 pengaduan atas pelanggaran kode etik terdokumentasi secara terintegrasi pada mekanisme LTC.

Upaya implementasi dan penegakkan kode etik Bank Mandiri dilakukan dengan penuh kesadaran secara terus-menerus dalam bentuk sikap, perbuatan, komitmen serta ketentuan yang dilakukan dengan:

1. Pernyataan Kepatuhan Kode Etik Bank Mandiri
Jajaran Bank Mandiri diharuskan membaca, memahami dengan baik serta diwajibkan menandatangani "Pernyataan Kepatuhan Jajaran Bank terhadap Kode Etik".

2. Komitmen Manajemen dan Seluruh Pegawai Bank Mandiri
Komitmen manajemen serta seluruh pegawai Bank Mandiri untuk tidak menerima uang dan/atau barang Gratifikasi dan/atau bingkisan yang berhubungan dengan kewajiban atau tugasnya dipublikasikan melalui media massa dan *website* perusahaan.
3. *Annual Disclosure* Benturan Kepentingan
Setiap Jajaran Bank 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.
4. Pakta Integritas
Pakta integritas ditandatangani oleh pejabat pemegang kewenangan dan seluruh rekanan/mita Bank Mandiri yang terlibat dalam proses pemberian kredit, pengadaan barang dan jasa, serta akreditasi rekanan. Selain itu penandatanganan Pakta Integritas Tahunan juga dilakukan oleh Dewan Komisaris, Jajaran Direksi, Pejabat Eksekutif Bank Mandiri serta seluruh pegawai Bank Mandiri dalam rangka implementasi pengendalian Gratifikasi.
5. Program *Awareness*
Pegawai baru Bank Mandiri akan mendapatkan program induksi Kode Etik Bank Mandiri yang disebut program *jump start*, serta sosialisasi kebijakan secara berkesinambungan dan konsisten.

Internalisasi Budaya Perusahaan

Guna mendukung pencapaian visi Bank Mandiri untuk menjadi bank terbaik di ASEAN 2020, Bank Mandiri memiliki budaya perusahaan yang dikenal dengan Budaya Kerja Unggul “*Culture of Excellence*”. Budaya Kerja Unggul “*Culture of Excellence*” merupakan wujud semangat Bank Mandiri untuk tumbuh dan berkembang secara bersama-sama dalam konteks Mandiri Group. “BUDAYA KERJA UNGGUL, *CULTURE OF EXCELLENCE*” dilandasi oleh 5 Nilai Budaya TIPCE dan 11 Perilaku Utama Insan Bank Mandiri.

Proses internalisasi dan sosialisasi Budaya Kerja Unggul “*Culture of Excellence*” di Bank Mandiri dilakukan kepada seluruh level dalam organisasi Bank Mandiri termasuk Dewan Komisaris, Direksi dan pegawai melalui berbagai media seperti *inclass training*, diskusi dan pengarahan manajemen saat kunjungan ke wilayah, *sms/email blast*, artikel di majalah Mandiri, materi *teleconference/video taped*, dan lain-lain. Selain cara konvensional seperti tersebut di atas, untuk meningkatkan antusiasme Mandirian dalam menjalankan budaya kerja unggul, Bank Mandiri membuat system yang disebut *cultur excellence scoreboard* seperti yang telah dijelaskan pada bagian profil perusahaan.

Dengan adanya proses internalisasi budaya kerja unggul, diharapkan Bank Mandiri akan memiliki keunggulan tidak hanya di sisi financial, tapi juga memiliki Mandirian unggul untuk mencapai visi Bank Mandiri menjadi bank terbaik di ASEAN 2020.

Jenis Sanksi Pelanggaran Kode Etik

Sanksi dikategorikan ke dalam 3 jenis yaitu sanksi ringan, sedang dan berat. Setiap pelanggaran Kode Etik akan dikenakan sanksi sesuai Peraturan Disiplin Pegawai yang berlaku di Bank Mandiri, termasuk sanksi pidana yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tabel Jenis Sanksi Pelanggaran Kode Etik

Jenis Pelanggaran	Sanksi
Sanksi Ringan	1. Teguran Tertulis Pertama 2. Teguran Tertulis Kedua
Sanksi Sedang	1. Peringatan Tertulis Pertama 2. Peringatan Tertulis Kedua 3. Peringatan Tertulis Keras dan Terakhir
Sanksi Berat	Pemberhentian/Pemutusan Hubungan Kerja

Jumlah Pelanggaran Kode Etik

Pada tahun 2017, jumlah pelanggaran Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Tabel Jumlah Pelanggaran Kode Etik

Jenis Sanksi	Jumlah	Kategori	Jumlah
Teguran Tertulis 1	172	Ringan	226
Teguran Tertulis 2	54		
Peringatan Tertulis 1	55	Sedang	98
Peringatan Tertulis 2	13		
Peringatan Tertulis Keras & Terakhir	30		
PHK	53	Berat	94
Putus Kontrak	41		
Total	418	Total	418

Kebijakan Gratifikasi

Bank Mandiri menyadari bahwa pengendalian gratifikasi merupakan kegiatan yang penting untuk menjaga proses bisnis berjalan sesuai dengan etika bisnis yang menjunjung tinggi nilai integritas. Oleh karena itu, sejak tahun 2013, Bank Mandiri telah memiliki Petunjuk Teknis Operasional (PTO) *Gift Disclosure Statement* yang mengatur larangan penerimaan Gratifikasi bagi seluruh pegawai Bank Mandiri. Selain itu, pengendalian Gratifikasi bertujuan untuk membangun nilai-nilai *Good Corporate Governance* dan menanamkan *value integrity* kepada seluruh pegawai Bank Mandiri sehingga dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari dengan nasabah, vendor, rekanan dan seluruh *stakeholder* selalu didasarkan pada etika, rasa saling percaya dan bertanggung jawab. Dengan demikian kepentingan bisnis tetap berjalan dengan baik dan beretika namun tidak bertentangan dengan ketentuan larangan gratifikasi. Hingga saat ini, Bank Mandiri berusaha melakukan perbaikan terus-menerus dalam implementasi pengendalian gratifikasinya.

Sebagai perwujudan Komitmen Pencegahan Terintegrasi Bank Mandiri bersama KPK, yang ditandatangani pada tanggal 4 November 2014, untuk menerapkan pengendalian gratifikasi guna mendukung upaya pemberantasan tindak pidana korupsi di lingkungan Bank Mandiri, maka Bank Mandiri telah menetapkan Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) berdasarkan Surat Keputusan (SK) Direksi yang berlaku sejak tanggal 3 Juli 2015 dan juga telah mengimplementasikan pengendalian gratifikasi melalui program sosialisasi berkelanjutan, penandatanganan pakta integritas dan sentralisasi pelaporan gratifikasi melalui UPG. Selain itu, Bank Mandiri juga telah melakukan penyempurnaan ketentuan pengendalian gratifikasi di Bank Mandiri melalui perubahan PTO *Gift Disclosure Statement* menjadi PTO Pengendalian Gratifikasi, menyesuaikan dengan Peraturan KPK No. 2 Tahun 2014 tanggal 9

Desember 2014 tentang Pedoman Pelaporan dan Penetapan Status Gratifikasi, yang selanjutnya akan direview secara periodik.

Menindaklanjuti arahan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait dengan penentuan batasan nilai kewajaran dan penyesuaian dengan kondisi saat ini Bank Mandiri dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari perlu menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan nasabah, vendor, rekanan, mitra kerja dan seluruh *stakeholder* yang didasarkan pada etika, rasa saling percaya dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, Bank Mandiri telah menyempurnakan program pengendalian gratifikasi dengan melakukan revisi PTO Pengendalian Gratifikasi yang mulai diberlakukan pada Agustus 2016. Dalam revisi PTO Pengendalian Gratifikasi telah diatur beberapa hal baru sebagai berikut:

- Perluasan cakupan penerima gratifikasi di lingkungan Bank Mandiri
- Pengaturan penerimaan gratifikasi dari Perusahaan Anak
- Penetapan batas nilai kewajaran
- Perubahan batas waktu pelaporan penolakan/penerimaan gratifikasi
- Mekanisme penyimpanan uang/barang/bingkisan
- Penandatanganan Pakta Integritas

Dalam rangka mendukung program pemberantasan korupsi, Bank Mandiri aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang dikoordinasikan oleh KPK diantaranya:

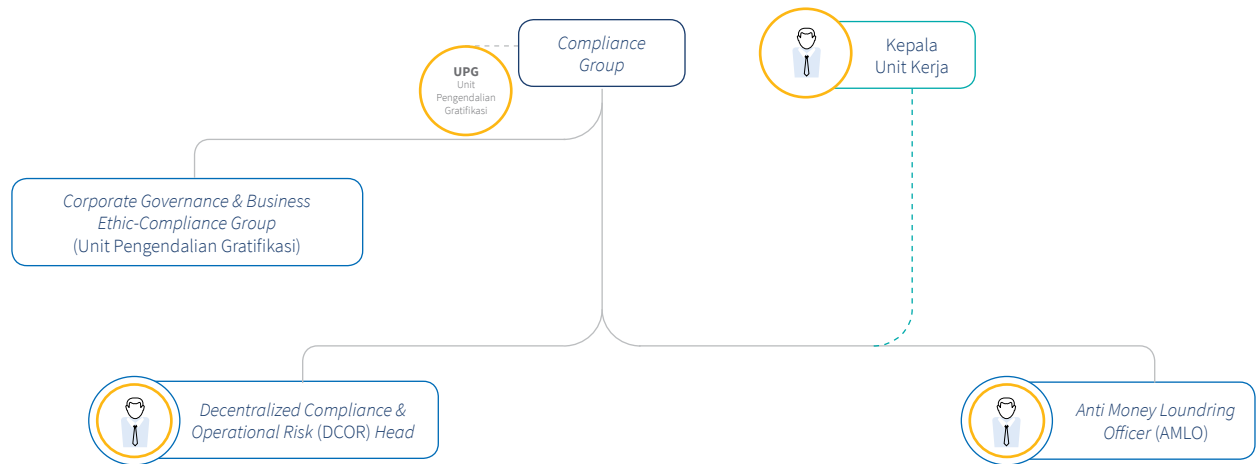
- Mengikuti workshop bersama KPK dan KLOP (Kementerian, Lembaga, Organisasi dan Pemerintahan) dalam pembahasan Indonesia Corporate University untuk mendukung Sistem Integritas Nasional.
- Mengikuti Forum Unit Pengendali Gratifikasi Nasional yang diselenggarakan pada tanggal 11-12 Desember 2017 di Jakarta.
- Mengikuti Festival Hari Anti Korupsi Sedunia Tahun 2017 yang diselenggarakan pada tanggal 11-12 Desember 2017 di Jakarta, dimana Bank Mandiri terpilih kembali untuk ketiga kalinya sebagai BUMN dengan Sistem Pengendalian Gratifikasi Terbaik.

Pengelolaan Pengendalian Gratifikasi

Unit Pengendali Gratifikasi

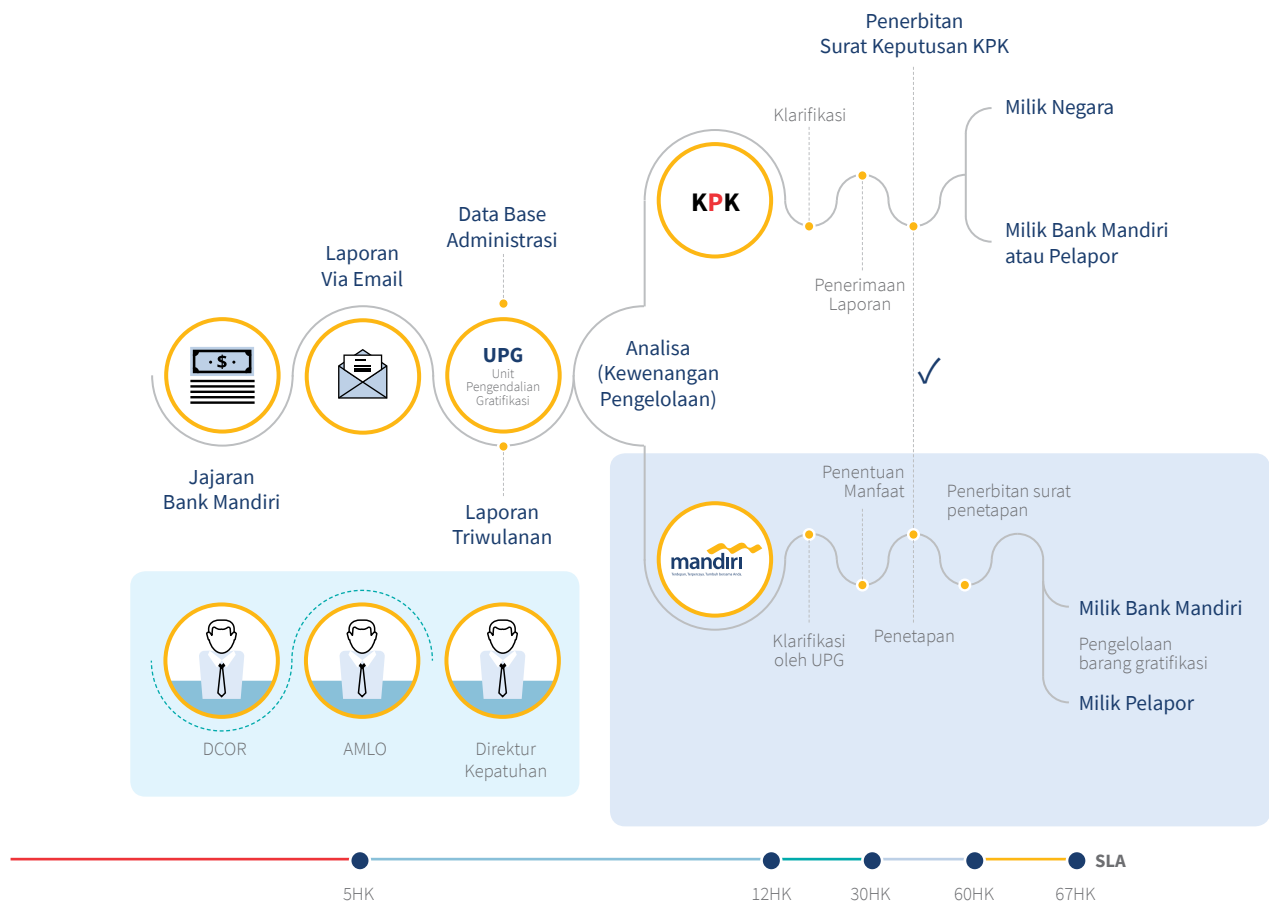
Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) Bank Mandiri berada di *Compliance Group*, pada *Corporate Governance & Business Ethic* (CGB) Departemen. UPG berfungsi melakukan pengendalian Gratifikasi di lingkungan Bank Mandiri yang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh *Decentralized Compliance and Operational Risk* dan *Anti Money Laundering Officer*. Adapun susunan organisasi UPG Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Struktur Unit Pengendali Gratifikasi Bank Mandiri



Mekanisme Pelaporan Gratifikasi

Bank Mandiri memiliki mekanisme pelaporan gratifikasi yang disesuaikan dengan mekanisme pelaporan KPK. Mekanisme tersebut dapat dilihat dari gambar berikut:



Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

Implementasi Pengendalian Gratifikasi

Pakta Integritas

Dalam rangka mendukung program pengendalian gratifikasi, Bank Mandiri memiliki program Pakta Integritas yang merupakan pernyataan seluruh jajaran Bank Mandiri untuk berkomitmen menjunjung tinggi moral dan integritas, melindungi dan menjaga citra, kredibilitas serta kepentingan Bank Mandiri dengan cara tidak meminta atau menerima gratifikasi dari pihak yang memiliki benturan kepentingan.

Pakta Integritas ditandatangani oleh Dewan Komisaris dan Jajaran Direksi pada saat ditetapkan serta dilakukan penandatanganan ulang setiap tahun sekali. Selain itu, Pakta Integritas juga ditandatangani oleh seluruh Jajaran Bank Mandiri (selain Dewan Komisaris dan Jajaran Direksi) pada saat pertama kali bekerja di Bank Mandiri dan dilakukan penandatanganan ulang setiap 2 tahun sekali. Pada tahun 2017, Bank Mandiri telah melaksanakan *Refreshment* Penandatanganan Pakta Integritas yang dihadiri oleh 1.000 peserta perwakilan stakeholder eksternal yaitu rekanan/*vendor* dan nasabah. Pada kegiatan tersebut mengundang Pejabat KPK sebagai pembicara. Selanjutnya, *refreshment* penandatanganan Pakta Integritas tersebut telah ditindaklanjuti dengan penandatanganan Pakta Integritas oleh Dewan Komisaris, Jajaran Direksi dan SEVP serta seluruh Jajaran Bank Mandiri Kantor Pusat maupun Region pada Desember 2017 dengan total 39.906 pegawai.

Sosialisasi dan Pemahaman Pengendalian Gratifikasi

Sosialisasi dilakukan secara berkelanjutan oleh UPG berkoordinasi dengan DCOR Head dan AMLO kepada Unit Kerja di Kantor Pusat, Region maupun melalui kelas-kelas reguler ODP/SDP/*Basic Branch Manager* (BM)/ *Intermediate BM/Advance BM*.

Sampai dengan bulan Desember 2017, telah dilakukan sosialisasi tatap muka kepada kurang lebih 2.648 pegawai Bank Mandiri. Selain itu sosialisasi dilakukan pula melalui pemasangan Poster Pengendalian Gratifikasi di Region (*Banking Hall*) dan Kantor Pusat (Plaza Mandiri), melalui pengiriman *Email Blast*, *Screen Saver*, Tabloid Mandiri, pembuatan lemari pajang barang gratifikasi dan himbauan kepada seluruh rekanan/mitra kerja Bank untuk tidak memberikan gratifikasi terkait perayaan keagamaan dan tahun baru melalui media surat kabar nasional.

E-Learning Gratifikasi

Program *e-Learning* Pengendalian Gratifikasi telah dilaksanakan oleh Jajaran Bank Mandiri dalam 2 (dua) *batch*, *batch ke-1* dimulai tanggal 7 Agustus 2017 sampai dengan 25 Agustus 2017 dan *batch ke-2* dimulai tanggal 1 November 2017 sampai dengan 25 November 2017. Program *e-learning* tersebut merupakan modul *online* yang dapat diakses

pada situs Mandiri *Easy* yang dapat diakses oleh seluruh pegawai dengan masing-masing NIP. Pada akhir modul, terdapat *post test* yang harus dikerjakan oleh pegawai untuk mengukur pemahaman pegawai. *E-Learning* Pengendalian Gratifikasi telah diakses oleh 29.945 orang pegawai (78% dari total jumlah pegawai yang terdaftar di Mandiri University Group sebanyak 38.559 pegawai ber NIP). Hasil *post test* memiliki rincian sebagai berikut:

- Pegawai yang telah lulus program sebanyak 23.564 orang.
- Pegawai yang belum lulus sebanyak 5.865 orang.

Program Pengendalian Gratifikasi Pada Perusahaan Anak

Sebagai langkah untuk mewujudkan budaya integritas sebagai salah satu standar “*One Culture*” di Mandiri Group, telah dilakukan himbauan kepada seluruh Perusahaan Anak untuk menerapkan juga program pengendalian Gratifikasi.

Selain hal tersebut di atas, dalam rangka pelaksanaan program Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi, telah dilakukan sosialisasi program pengendalian gratifikasi untuk Satuan Kerja Kepatuhan PT Bank Syariah Mandiri pada bulan November 2017.

Laporan Gratifikasi Tahun 2017

Pelaporan Gratifikasi di Bank Mandiri dilakukan oleh pegawai Bank Mandiri dengan mengirimkan *email* kepada UPG. Pegawai Bank Mandiri yang menerima/menolak gratifikasi melaporkan penerimaan/penolakannya kepada UPG melalui sarana email paling lama 5 Hari Kerja setelah penerimaan/penolakan gratifikasi dengan mengirimkan formulir pelaporan gratifikasi yang bisa diperoleh melalui kantor KPK atau *website* KPK atau melalui *file* pada PTO Pengendalian Gratifikasi disertai dengan dokumen pendukung seperti foto barang, bukti acara serah terima, undangan dan dokumen pendukung lainnya.

Setelah menerima laporan, UPG akan melakukan *review* dan mengelompokkan laporan gratifikasi apakah merupakan kewenangan Bank Mandiri atau kewenangan KPK. Sampai Desember 2017, jumlah laporan penerimaan/penolakan Gratifikasi sebanyak 137 laporan. Penerimaan Gratifikasi yang dilaporkan di antaranya berupa honorarium, barang elektronik, cinderamata dan makanan.

Whistleblowing System

Berdasarkan 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:

- Pencegahan
- Deteksi
- Investigasi
- Pelaporan dan Sanksi
- Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut

Sebagai upaya untuk memantau dan mengendalikan *fraud* pada pilar deteksi, Bank Mandiri menyediakan kebijakan *whistleblowing system* yang dinamakan “*Letter to CEO (LTC)*”. LTC merupakan sarana laporan pengaduan *fraud* dari pegawai maupun pihak ketiga kepada Direktur Utama dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian *fraud*.

Program LTC sebagai salah satu program *Strategi Anti Fraud (SAF)* yang bertujuan untuk:

1. Mendeteksi kejahatan *fraud* atau indikasi *fraud* dengan adanya laporan pegawai atau pihak ketiga Bank Mandiri, yang dapat disampaikan dengan mencantumkan baik secara jelas identitasnya maupun *anonymous*, yang selanjutnya dapat dilakukan proses investigasi ataupun tindakan tindak lanjut.
2. Mendorong *awareness* atau kepedulian seluruh pegawai untuk turut serta menjaga unit kerjanya dari kerugian akibat *fraud* sehingga kualitas pengawasan lebih baik dan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) pegawai menjadi lebih tinggi.
3. Meningkatkan reputasi perusahaan khususnya dalam konteks *Good Corporate Governance* yang akan meningkatkan citra perusahaan karena memiliki kelengkapan perangkat *anti fraud* yang memadai.

Pengelolaan *Whistleblowing System*

Pihak yang Mengelola Pengaduan

Divisi Audit Internal merupakan Unit Kerja terkait yang mengelola pengaduan dimana laporan yang diterima oleh Group CEO kemudian ditindaklanjuti oleh unit kerja terkait tersebut. Bilamana diperlukan, unit kerja tersebut akan dilakukan investigasi lebih lanjut.

Penyampaian Laporan Pelanggaran dan Penanganan Pengaduan

Indikasi *fraud/fraud* dapat disampaikan oleh Pelapor melalui mekanisme sebagai berikut.

1. Menyampaikan pengaduan melalui media pelaporan yaitu:
 - a. Email ke lettertoceo@bankmandiri.co.id
 - b. Surat ke PO BOX 14000 JKT 12700
 - c. SMS ke 0811900777
 - d. Website, dengan cara ketik [lettertoceo](mailto:lettertoceo@bankmandiri.co.id) pada browser (intranet).
2. Pelapor akan mendapatkan *Random Unique Number (RUN)* atas laporan *fraud/indikasi fraud*.
3. Laporan pengaduan langsung diterima oleh Group CEO dan ditindaklanjuti oleh Unit Kerja terkait.

4. Unit kerja terkait menindaklanjuti laporan, bilamana diperlukan akan dilakukan investigasi lebih lanjut.
5. Pelapor akan mendapatkan *feedback* status atas pengaduan yang dilaporkan.

Perlindungan Bagi *Whistleblower*

Setiap pelapor akan diberikan jaminan perlindungan dari Bank Mandiri dengan menjaga kerahasiaan identitas pelapor (nama, alamat, nomor telepon, email dan unit kerja/perusahaan). Selain itu, pelapor diperbolehkan untuk tidak mencantumkan identitas (anonim).

Jenis Pelanggaran yang Dapat Dilaporkan

1. Pengaduan yang masuk melalui LTC Bank Mandiri adalah laporan yang terkait *fraud/indikasi fraud* dengan definisi sebagai berikut:
 - a. Tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank, dan/atau;
 - b. Menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian, dan/atau;
 - c. Pelaku *fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Jenis-jenis *fraud*
 - a. 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.
 - b. Penipuan yaitu mengelabui Bank, nasabah atau pihak ketiga dan/atau memalsukan dokumen, tanda tangan, bukti fisik dan/atau segala bukti otentik.
 - c. Pencurian yaitu mengambil sebagian dan/atau keseluruhan aset atau data Bank yang bukan merupakan haknya.
 - d. pembiaran yaitu mengabaikan kewajiban prosedur atau tanggung jawab sebagai pegawai Bank secara sadar dan sengaja.
 - e. 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 Undang-undang Pokok Perbankan dan tindakan lain yang dapat dipersamakan dengan itu.

Bagan Alur Penyampaian Pelaporan Pelanggaran dan Penanganan Pengaduan



Sosialisasi Whistleblowing System

Dalam rangka meningkatkan pemahaman mengenai *Whistleblowing System* di seluruh tingkatan dalam organisasi, Bank Mandiri secara konsisten mengadakan sosialisasi terkait hal tersebut dengan berbagai cara, di antaranya melalui penempatan brosur ataupun poster di sekitar lingkungan kantor, melakukan berbagai presentasi serta menggunakan media cetak internal seperti Majalah Mandiri.

Jumlah Pengaduan dan Tindaklanjutnya

Laporan pengaduan pelanggaran yang masuk melalui media penyampaian LTC baik melalui surat, *email* ataupun *website* adalah sebagai berikut:

Tabel Jumlah Pengaduan dan Tindaklanjutnya

Media Penyampaian					Klasifikasi Laporan		Laporan yang Ditindaklanjuti	Laporan yang Dinyatakan Selesai
Surat	Email	Website	SMS	Lain-lain (surat langsung ke Internal Audit)	Fraud (F)	Non Fraud (NF)		
0	8	0	0	0	5	3	8	8

Penerapan Tata Kelola Terintegrasi

Sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi konglomerasi keuangan, Bank Mandiri selaku Entitas Utama dalam konglomerasi keuangan dengan 11 (sebelas) Perusahaan Anak, telah menyusun Pedoman Tata Kelola Terintegrasi sebagai acuan bagi Bank Mandiri dan seluruh Perusahaan Anak yang berada di dalam *Group* usaha Bank Mandiri. Bank Mandiri juga telah menyempurnakan organ tata kelola dengan membentuk Komite Tata Kelola Terintegrasi, Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi (SKKT), Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT) dan Satuan Kerja Audit Internal (SKAIT).

Assessment Tata Kelola Terintegrasi

Penilaian sendiri (*self assessment*) Bank Mandiri dan Perusahaan Anak dilaksanakan dengan mengacu kepada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 15/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan dan mengacu kepada peraturan sektoral Perusahaan Anak.

Penilaian dilakukan terhadap 3 aspek *governance*, yaitu struktur, proses dan hasil (*outcome*) pada 7 Faktor Penilaian Pelaksanaan Tata Kelola terintegrasi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi Entitas Utama
2. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris Entitas Utama
3. Tugas dan tanggung jawab Komite Tata Kelola Terintegrasi

4. Tugas dan tanggung jawab Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi
5. Tugas dan tanggung jawab Satuan Kerja Audit Internal Terintegrasi
6. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi
7. Penyusunan dan pelaksanaan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi

Penilaian Tata Kelola Terintegrasi (TKT) setiap semester melibatkan seluruh Direksi dan Dewan Komisaris, Unit Manajemen Risiko, Unit Internal Audit, Unit Kepatuhan dan *Corporate Secretary* serta seluruh Perusahaan Anak.

Hasil penilaian tata kelola terintegrasi selama tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Penilaian Semester I Tahun 2017

Peringkat	Definisi Peringkat
1. (Sangat Baik)	Konglomerasi Keuangan dinilai telah melakukan penerapan Tata Kelola Terintegrasi yang secara umum sangat baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang sangat memadai atas penerapan prinsip TKT. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan Tata Kelola Terintegrasi, secara umum kelemahan tersebut tidak signifikan dan dapat segera dilakukan perbaikan oleh Entitas Utama dan/atau LJK.

Assessment Semester II

Penilaian pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi (TKT) dilakukan oleh Bank Mandiri dengan melibatkan seluruh Perusahaan Anak. Konglomerasi Bank Mandiri telah melakukan penerapan TKT yang secara umum sangat baik, yaitu dengan telah terpenuhinya ketiga aspek TKT yang terdiri dari aspek struktur, proses dan hasil.

Dari aspek struktur, Bank Mandiri telah membentuk Komite Tata Kelola Terintegrasi, Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi, Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi dan Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi. Bank Mandiri juga telah menyusun Pedoman Tata Kelola Terintegrasi yang menjadi penyusunan Pedoman Tata Kelola Perusahaan bagi seluruh Perusahaan Anak. Saat ini, hampir seluruh Perusahaan Anak telah memiliki Pedoman Tata Kelola Perusahaan. Pada semester I di 2017, Bank Mandiri telah selesai menyusun Charter Tata Kelola Terintegrasi yang menjadi pedoman pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite TKT.

Dari aspek proses, Bank Mandiri telah melakukan tindak lanjut atas temuan audit internal dan eksternal. Selain itu pada semester I 2017, Bank Mandiri telah melakukan audit ke beberapa Perusahaan

Anak yaitu Mandiri Utama Finance, Mandiri Tunas Finance, Mandiri Manajemen Investasi, Mandiri Sekuritas dan Bank.

Dari aspek hasil, Perusahaan Anak Bank Mandiri telah memiliki Kebijakan Benturan Kepentingan dan Kebijakan Remunerasi yang disesuaikan dengan Kebijakan Bank Mandiri yang mendukung pelaksanaan tata kelola yang baik.

Dari 7 (tujuh) parameter yang tertuang dalam SE OJK No. 15/SEOJK.03/2015 dapat disampaikan bahwa seluruh parameter tersebut telah diimplementasikan dengan sangat baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa Perusahaan Anak yang masih harus menyempurnakan Pedoman Tata Kelola Perusahaan sesuai dengan Pedoman TKT Bank Mandiri.

Penilaian Semester II Tahun 2017

Peringkat	Definisi Peringkat
1 (sangat baik)	Konglomerasi Keuangan dinilai telah melakukan penerapan Tata Kelola Terintegrasi yang secara umum sangat baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang sangat memadai atas penerapan prinsip TKT. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan Tata Kelola Terintegrasi, secara umum kelemahan tersebut tidak signifikan dan dapat segera dilakukan perbaikan oleh Entitas Utama dan/atau LJK.

Penilaian pelaksanaan TKT dilakukan oleh Bank Mandiri dengan melibatkan seluruh Perusahaan Anak. Konglomerasi Bank Mandiri telah melakukan penerapan TKT yang secara umum sangat baik, yaitu dengan telah terpenuhinya ketiga aspek TKT yang terdiri dari aspek struktur, proses dan hasil.

Dari aspek struktur, seluruh Dewan Komisaris dan Direksi telah *Fit and Proper Test*, sementara terdapat beberapa Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan Anak yang masih dalam *Fit and Proper Test*, namun jumlahnya berkurang dibandingkan semester I. Pada semester II 2017, hanya terdapat 1 (satu) Perusahaan Anak yang masih dalam penyusunan Pedoman Tata Kelola Perusahaan.

Dari aspek proses, Komite TKT telah melakukan rapat 2 (dua) kali, sesuai dengan ketentuan regulator. SKAIT telah melakukan audit kepada seluruh Perusahaan Anak sesuai dengan Annual Audit Plan 2017. Seluruh Perusahaan Anak telah menyampaikan Laporan Kepatuhan Triwulanan periode triwulan III dan IV.

Dari aspek hasil, seluruh anggota Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri telah menjalankan tugas melalui organ-organ tata kelola, dan mendokumentasikan dengan baik.

Dari 7 (tujuh) parameter yang tertuang dalam SE OJK No. 15/SEOJK.03/2015 dapat kami sampaikan bahwa seluruh parameter tersebut telah diimplementasikan dengan sangat baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa hal yang harus disempurnakan.

Struktur Konglomerasi Keuangan

Struktur konglomerasi keuangan Bank Mandiri terdiri dari Bank Mandiri sebagai Entitas Utama, serta 11 (sebelas) Perusahaan Anak yang bergerak di berbagai sektor. Struktur konglomerasi keuangan Bank Mandiri adalah sebagai berikut:



Struktur Kepemilikan Saham pada Konglomerasi Keuangan

Sampai dengan Desember 2017, struktur kepemilikan saham Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Tabel Struktur Kepemilikan Saham Pada Konglomerasi Keuangan

No.	Perusahaan	Komposisi	Persentase Kepemilikan Saham
1.	Bank Syariah Mandiri	Bank Mandiri	99,99%
		Mandiri Sekuritas	0,01%
2.	Mandiri sekuritas	Bank Mandiri	99,99%
		Koperasi Mandiri	0,01%
3.	Mandiri Tunas Finance	Bank Mandiri	51,00%
		Tunas Ridean	49,00%
4.	Mandiri Axa General Insurance	Bank Mandiri	60,00%
		AXA	40,00%
5.	AXA Mandiri Financial Services	Bank Mandiri	51,00%
		AXA	49,00%
6.	Mandiri Taspen	Bank Mandiri	59,44%
		Taspen	40,00%
		Perorangan	0,5%
7.	Mandiri International Remittance	Bank Mandiri	100,00%
8.	Bank Mandiri Europe Limited	Bank Mandiri	100,00%
9.	Mandiri Inhealth	Bank Mandiri	80,00%
		Kimia Farma	10,00%
		Asuransi Jasa Indonesia	10,00%
10.	Mandiri Utama Finance	Bank Mandiri	51,00%
		Tunas Ridean	12,00%
		Asco	37,00%
11.	Mandiri Capital Indonesia	Bank Mandiri	99,98%
		Mandiri Sekuritas	0,02%

Struktur Kepengurusan Pada Konglomerasi Keuangan

Berdasarkan POJK No.18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Konglomerasi Keuangan, struktur kepengurusan pada Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

GCG Mechanism		Perusahaan Anak										
		BSM	MS	MTF	MAGI	AMFS	BMTF	MIR	BMEL	MI	MUF	MCI
1.	Pedoman Tata Kelola Perusahaan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2.	Satuan Kerja Kepatuhan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3.	Satuan Kerja Audit Internal	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4.	Satuan Kerja Manajemen Risiko	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Dewan Komisaris dan Direksi Konglomerasi Keuangan Bank Mandiri

Direksi dan Dewan Komisaris di Bank Mandiri memiliki tugas dan tanggung jawab terkait tata kelola terintegrasi yaitu sebagai berikut:

Dewan Komisaris

1. Melakukan pengawasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta memberikan nasihat kepada Direksi Bank Mandiri sebagaimana diatur dalam anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Melakukan pengawasan atas penerapan TKT.

Direksi

1. Bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan kepengurusan Bank Mandiri.
2. Mengelola Bank Mandiri sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Memastikan penerapan TKT dalam konglomerasi keuangan.
4. Menyusun dan menyampaikan Pedoman TKT kepada seluruh Perusahaan Anak.
5. Mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan Pedoman TKT.
6. Menindaklanjuti arahan/nasihat Dewan Komisaris Bank Mandiri dalam rangka penyempurnaan Pedoman TKT.

Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri adalah sebagai berikut :

Dewan Komisaris	
Hartadi A. Sarwono	Komisaris Utama/Komisaris Independen
Imam Apriyanto Putro	Wakil Komisaris Utama
Askolani	Komisaris
Bangun Sarwito Kusmulyono	Komisaris Independen
Goei Siauw Hong	Komisaris Independen
Ardan Adiperdana	Komisaris
Makmur Keliat	Komisaris Independen
R. Widyo Pramono	Komisaris

Direksi	
Kartika Wirjoatmodjo	Direktur Utama
Sulaiman A. Arianto	Wakil Direktur Utama
Ogi Prastomiyono	Direktur Operations
Royke Tumilaar	Direktur Wholesale Banking
Hery Gunardi	Direktur Distributions
Tardi	Direktur Retail Banking
Ahmad Siddik Badruddin	Direktur Risk Management & Compliance

Direksi	
Kartini Sally	Direktur Kelembagaan
Rico Usthavia Frans	Direktur Digital Banking & Technology
Darmawan Junaidi	Direktur Treasury

Selain Bank Mandiri, Struktur Kepengurusan dalam Mandiri Group terdiri dari Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah Perusahaan Anak yang memiliki tugas tanggung jawab yang tertuang dalam Pedoman TKT yaitu sebagai berikut:

Dewan Komisaris

1. Melakukan pengawasan terhadap penerapan tata kelola, tugas dan tanggung jawab Direksi dan tindak lanjut hasil audit dari pihak intern dan ekstern.
2. Membentuk komite atau menunjuk pihak untuk melaksanakan fungsi yang mendukung tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris paling sedikit komite/fungsi pemantau audit, dan komite / fungsi pemantauan kepatuhan.
3. Menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris yang paling sedikit mencakup frekuensi, kehadiran dan tata cara pengambilan keputusan.
4. Menyusun tata tertib kerja Dewan Komisaris.

Direksi

1. Melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan.
2. Menyusun Pedoman Tata Kelola Perusahaan.
3. Menindaklanjuti hasil audit dan rekomendasi dari SKAI, auditor eksternal, serta hasil pengawasan dari otoritas.
4. Menyelenggarakan rapat Direksi.
5. Menyusun tata tertib kerja yang paling sedikit mencakup tata cara pengambilan keputusan dan dokumentasi rapat.

Dewan Pengawas Syariah

1. Dewan Pengawas Syariah (DPS) wajib melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prinsip-prinsip Tata Kelola.
2. Dewan Pengawas Syariah bertanggung jawab memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan agar sesuai dengan Prinsip Syariah.
3. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab DPS disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di masing-masing Perusahaan Anak.
4. Anggota Dewan Pengawas Syariah wajib menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.
5. Menyusun tata tertib Kerja Dewan Pengawas Syariah.

Susunan Dewan Komisaris Perusahaan Anak adalah sebagai berikut:

1. Bank Syariah Mandiri

Dewan Komisaris	
Mulya E. Siregar	Komisaris Utama/ Komisaris Independen
Ramzi A. Zuhdi	Komisaris Independen
Bambang Widiyanto	Komisaris Independen
Dikdik Yustandi	Komisaris

Direksi	
Toni Eko Boy Subari	Direktur Utama
Ade Cahyo Nugroho	Direktur
Achmad Syafii	Direktur
Putu Rahwidhiyasa	Direktur
Kusman Yandi	Direktur
Edwin Dwidjajanto	Direktur
Choirul Anwar	Direktur

2. Mandiri Sekuritas

Dewan Komisaris	
Darwin Cyril Noerhadi	Komisaris Utama/ Komisaris Independen
Alexandra Askandar	Komisaris
Suresh Lilaram Narang	Komisaris Independen
Wien Irwanto	Komisaris

Direksi	
Silvano Winston Rumantir	Direktur Utama
Laksono Widito Widodo	Direktur
Lisana Irianiwati	Direktur
Heru Handayanto	Direktur

3. Mandiri Tunas Finance

Dewan Komisaris	
Rico Adisurja Setiawan	Komisaris Utama
Harry Gale	Komisaris
Ravik Karsidi	Komisaris Independen

Direksi	
Ignatius Susatyo Wijoyo	Direktur Utama
Harjanto Tjitohardjojo	Direktur
Arya Suprihadi	Direktur

4. Mandiri AXA General Insurance

Dewan Komisaris	
Kepas Antoni Adrianus Manurung	Komisaris Utama
Ramanathan Kumar Guru	Komisaris
Frans Wiyono	Komisaris Independen
Indra Noor	Komisaris Independen

Direksi	
Paul Henri Rastoul	Direktur Utama
Djoko Yoewono	Direktur
Sylvain Ducros	Direktur

5. AXA Mandiri Financial Services

Dewan Komisaris	
Myland	Komisaris Utama
Paul Henri Nicolas Pierre Marie Rastoul	Komisaris
Wihana Kirana Jaya	Komisaris Independen
Akhmad Syakhroza	Komisaris Independen

Direksi	
Jean-Philippe Louis Michel Vandenschrick	Direktur Utama
Tisye Diah Retnojati	Direktur
Ni Nyoman Trisnasari	Direktur
Henky Oktavianus	Direktur

6. Bank Mandiri Taspen

Dewan Komisaris	
Abdul Rachman	Komisaris Utama
Agus Haryanto	Komisaris
I Wayan Deko Ardjana	Komisaris Independen
Edhi Chrystanto	Komisaris Independen

Dewan Komisaris

Sukoriyanto Saputro	Komisaris Independen

Direksi

Eddy Alfian	Direktur

Direksi

Josephus K.T	Direktur Utama
Ida Ayu Kade Karuni	
	Direktur
Paulus Endra Suyatna	Direktur
Muhamad Gumilang	Direktur
Iwan Soeroto	Direktur

10. Mandiri Utama Finance**Dewan Komisaris**

Riyani T. Bondan	Komisaris Utama
Erida	Komisaris
Mansyur Syamsuri Nasution	Komisaris Independen

Direksi

Stanley Setia Atmadja	Direktur Utama
Judy Lesmana	Direktur
Kuki Kadarisman	Direktur

7. Mandiri International Remittance Sdn.Bhd.**Direksi**

Wahyu Surahmat	Direktur Utama
Agus Haryanto	Direktur
Elmega Rosinta Greaceace	Direktur
Diah Natalin Saragih	Direktur

11. Mandiri Capital Indonesia**Dewan Komisaris**

Joseph Georgino Godong	Komisaris Utama
Rahmat Broto Triaji	Komisaris

Direksi

Mardianto Eddiwan Danusaputro	Direktur Utama
Hira Laksamana	Direktur

8. Mandiri (Europe) Limited**Board Member**

Mahendra Siregar	Independent Non Executive Director & Chairman
John Kenrick Williams	Independent Non Executive Director
Sulaeman	Non Executive Director
I Nyoman G. Suarja	Chief Executive

9. Mandiri Inhealth**Dewan Komisaris**

Sentot A. Sentausa	Komisaris Utama
Ali Ghufon Mukti	Komisaris Independen
Bambang Wibowo	Komisaris Independen

Direksi

Iwan Pasila	Direktur Utama
Armendra	Direktur
Wahyu Handoko	Direktur

Komite Tata Kelola Terintegrasi

Bank Mandiri telah membentuk Komite Tata Kelola Terintegrasi (TKT) yang beranggotakan Komisaris Independen Bank Mandiri dan Komisaris Independen Perusahaan Anak perwakilan setiap industri. Komite TKT memiliki tugas dan tanggung jawab paling sedikit:

1. Mengevaluasi pelaksanaan intern dan pelaksanaan fungsi kepatuhan secara terintegrasi. Dalam melakukan evaluasi, Komite TKT memperoleh informasi berupa hasil evaluasi atas pelaksanaan audit intern dan fungsi kepatuhan masing-masing Perusahaan Anak dari anggota Dewan Komisaris masing-masing Perusahaan Anak yang menjadi anggota Komite TKT.
2. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris Bank Mandiri, mengenai:
 - a. Hasil evaluasi pelaksanaan TKT;
 - b. Penyempurnaan Pedoman TKT.

Komite TKT Bank Mandiri diketuai oleh Bpk. Goei Siau Hong selaku Komisaris Independen Bank Mandiri. Selama tahun 2017, Komite Tata Kelola terintegrasi telah melakukan 2 (dua) kali rapat sebagai berikut:

Tanggal Pelaksanaan	Agenda
16 Agustus 2017	1. Pembentukan <i>Subsidiaries Management Group</i> 2. <i>Update</i> Pelaksanaan Fungsi Satuan Kerja Audit Internal Terintegrasi 3. Hasil Penilaian RBBR Konsolidasi Semester I/2017
20 Desember 2017	Pembahasan Hasil <i>onsite review</i> OJK dalam Penerapan Tata Kelola Terintegrasi

Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi (SKKT)

Sejalan dengan implementasi POJK No. 18/POJK.03/2014, Bank Mandiri telah menetapkan *Compliance Group* sebagai SKKT yang mengawasi penerapan fungsi kepatuhan di Mandiri Group. Adapun tugas dan tanggung jawab SKKT adalah sebagai berikut:

1. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan fungsi kepatuhan pada seluruh Perusahaan Anak.

2. Menyusun laporan pelaksanaan kepatuhan terintegrasi kepada Direktur Yang Membawahkan Fungsi Kepatuhan dan laporan tahunan Tata Kelola Terintegrasi.
3. Menyelenggarakan forum dengan Perusahaan Anak mengenai pelaksanaan fungsi kepatuhan terintegrasi.

Selama tahun 2017, SKKT Bank Mandiri telah melakukan beberapa inisiatif dalam rangka pelaksanaan TKT yaitu sebagai berikut:

1. Penyelarasan kebijakan kepatuhan dan mekanisme pengelolaan risiko kepatuhan.
2. Secara triwulanan, menerima dan mereview laporan kepatuhan Perusahaan Anak.
3. Secara triwulanan, menyusun laporan pelaksanaan kepatuhan terintegrasi. Pada akhir tahun 2017, SKKT juga telah menyusun laporan tahunan Tata Kelola Terintegrasi.
4. Forum diskusi dengan Perusahaan Anak untuk membahas penilaian profil risiko kepatuhan (*forward looking*) dan mitigasi atas isu kepatuhan yang terjadi di Perusahaan Anak.
5. Forum komunikasi dengan Perusahaan Anak atas pemenuhan kewajiban regulasi sebagai berikut:

No.	POJK	Perihal	Perusahaan Anak
1.	45/POJK.03/2015	Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum.	- Bank Mandiri Taspen dan Pos - Bank Syariah Mandiri
2.	45/POJK.04/2016	Pengawasan Terhadap Wakil dan Pegawai Perusahaan Efek	Mandiri Sekuritas
3.	49/POJK.04/2016	Dana Perlindungan Pemodal	Mandiri Sekuritas
4.	36/POJK.05/2016	Investasi Surat Berharga Negara bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank	- Mandiri AXA General Insurance - AXA Mandiri Financial Services
5.	63/POJK.05/2016	Pemeriksaan Langsung Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank	Mandiri Sekuritas
6.	67/POJK.05/2016	Perizinan Usaha Dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, Dan Perusahaan Reasuransi Syariah	- Mandiri AXA General Insurance - AXA Mandiri Financial Services
7.	69/POJK.05/2016	Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, Dan Perusahaan Reasuransi Syariah	- Mandiri AXA General Insurance - AXA Mandiri Financial Services
8.	71/POJK.05/2016	Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi Dan Perusahaan Reasuransi	- Mandiri AXA General Insurance - AXA Mandiri Financial Services
9.	73/POJK.05/2016	Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Bagi Perusahaan Pemasuransi	- Mandiri AXA General Insurance - AXA Mandiri Financial Services
10.	76/POJK.07/2016	Peningkatan Literasi dan Inklusi Keuangan di Sektor Jasa Keuangan Bagi Konsumen dan/atau masyarakat	- Mandiri Sekuritas - Mandiri AXA General Insurance - AXA Mandiri Financial Services

Satuan Kerja Audit Terintegrasi (SKAIT)

Entitas Utama telah menetapkan Internal Audit sebagai SKAIT yang independen terhadap satuan kerja operasional. SKAIT, dalam hal ini Internal Audit, juga telah berkolaborasi dengan *1st line* dan *2nd line* serta Internal Audit Perusahaan Anak untuk memastikan pelaksanaan fungsi *internal control* berjalan efektif di Mandiri Group.

SKAIT memiliki tugas dan tanggung jawab yang tertuang dalam Pedoman TKT sebagai berikut:

1. Melaksanakan audit pada Perusahaan Anak baik secara individual, audit bersama atau berdasarkan laporan dari SKAI Perusahaan Anak;
2. Memantau pelaksanaan audit Internal pada masing-masing Perusahaan Anak dengan melakukan:
 - a. Evaluasi rencana audit SKAI Perusahaan Anak dalam rangka penyesuaian rencana audit terintegrasi;
 - b. Evaluasi hasil audit internal dan eksternal Perusahaan Anak beserta tindak lanjutnya dalam rangka penyusunan laporan audit internal terintegrasi.

Selama tahun 2017, SKAIT Bank Mandiri telah memastikan pelaksanaan fungsi internal kontrol di perusahaan Anak:

1. Melaksanakan audit terhadap 11 (sebelas) Perusahaan Anak baik secara individual oleh SKAIT dan audit bersama dengan SKAI Perusahaan Anak khusus untuk Bank Syariah Mandiri dan Bank Mantap.
2. Melakukan evaluasi dan penyesuaian rencana audit dengan Perusahaan Anak sebelum menyusun *Annual Audit Plan* (AAP) Bank Mandiri maupun Perusahaan Anak.
3. Melakukan *review* terhadap Laporan Hasil Audit SKAI Perusahaan Anak beserta tindak lanjutnya secara triwulanan.
4. Menyusun Laporan Pelaksanaan Fungsi Audit Internal Terintegrasi.

Disamping itu, SKAIT Bank Mandiri juga melakukan beberapa hal dalam rangka meningkatkan fungsi SKAI Terintegrasi yaitu sebagai berikut:

1. SKAIT dan SKAI Perusahaan Anak telah melakukan penyesuaian Internal Audit *Charter*. Internal Audit *Charter* Perusahaan Anak telah dicantumkan klausul yang menyatakan "Bank Mandiri selaku entitas utama dapat melakukan audit kepada perusahaan anak dalam rangka meyakini aktivitas *internal control*, *risk management* dan *governance process*".
2. Penempatan Kepala SKAIT Perusahaan Anak dengan memperhatikan rekomendasi SKAIT.
3. Penyelenggaraan Rapat Komite Audit Perusahaan Anak yang dapat mengundang SKAIT.
4. Penyelenggaraan forum SKAI Mandiri Group secara triwulanan.

Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi

Bank Mandiri menetapkan *Credit Portfolio Risk Group* sebagai Unit Kerja Koordinator SKMRT, yang independen terhadap satuan kerja operasional lainnya dan telah memiliki kebijakan, prosedur dan penetapan *limit* risiko yang memadai. SKMRT memiliki tugas dan tanggung jawab yang tertuang dalam Pedoman TKT antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan masukan kepada Direksi dalam penyusunan kebijakan manajemen risiko terintegrasi;
2. Memantau pelaksanaan kebijakan manajemen risiko terintegrasi termasuk mengembangkan prosedur dan alat untuk identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko;
3. Melakukan pemantauan risiko pada konglomerasi keuangan berdasarkan hasil penilaian:
 - a. Profil risiko setiap Perusahaan Anak dalam Konglomerasi Keuangan;
 - b. Tingkat risiko masing-masing risiko secara terintegrasi;
 - c. Profil risiko secara terintegrasi.
4. Melakukan *stress testing*;
5. Melaksanakan kaji ulang berkala untuk memastikan:
 - a. Keakuratan metodologi penilaian risiko;
 - b. Kecukupan implementasi sistem informasi manajemen;
 - c. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *limit* risiko, secara terintegrasi.
6. Mengkaji usulan lini bisnis baru yang bersifat strategis dan berpengaruh signifikan terhadap eksposur risiko konglomerasi keuangan;
7. Memberikan informasi kepada komite manajemen risiko terintegrasi terhadap hal-hal yang perlu ditindaklanjuti terkait hasil evaluasi terhadap penerapan manajemen risiko terintegrasi;
8. Memberikan masukan kepada komite manajemen risiko terintegrasi, dalam rangka penyusunan dan penyempurnaan kebijakan manajemen risiko terintegrasi;
9. Menyusun dan menyampaikan laporan profil risiko terintegrasi secara berkala kepada Direktur yang membawahkan fungsi manajemen risiko terintegrasi dan kepada komite manajemen risiko terintegrasi.

Selama tahun 2017, SKMRT telah melakukan beberapa inisiatif dalam rangka pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan aktif manajemen melalui forum dan komite secara berkala.
2. *Monitoring* peningkatan kesadaran risiko secara berkelanjutan melalui *Risk Awareness Survey* (RAWS).

3. Perbaikan proses manajemen risiko pada Perusahaan Anak pada metodologi, proses, maupun kebijakan melalui on-site review dan asistensi.
4. *Review* metodologi penilaian *Risk Based Bank Rating* pada Bank dan Perusahaan Anak.
5. Penyelasaran metodologi penyusunan *Risk Appetite Statement* dan *Stress Test*.

Kebijakan Transaksi Intragrup

Pengembangan Bank Mandiri dan perusahaan anak secara agresif pada berbagai segmen bisnis membuat Bank Mandiri serta Perusahaan Anak senantiasa bersinergi dan berkolaborasi dalam satu ekosistem bisnis. Hal tersebut menimbulkan eksposur transaksi intragroup dalam Mandiri Group. Bank senantiasa menjaga agar Transaksi Intragroup sesuai dengan aturan eksternal dan internal baik dari segi eksposur maupun prosesnya.

Seluruh proses transaksi intragroup serta kerjasama yang terjalin didalam Mandiri Group dijalankan sesuai dengan ketentuan internal yang berlaku sesuai Standar Prosedur dan Petunjuk Teknis Operasional serta senantiasa berpedoman pada Mandiri *Subsidiaries Management Principles Guideline*, yaitu pedoman bagi Mandiri Group dalam membangun ekosistem kolaborasi bisnis. Adapun kebijakan mengenai risiko transaksi intragroup di Bank Mandiri mengacu kepada POJK 17/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 serta SEOJK No.14/SEOJK.03/2015 tanggal 25 Mei 2015 tentang Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan. Kebijakan mengenai risiko transaksi intragroup Bank Mandiri tertuang pada Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) serta Standar *Prosedur Risk Based Bank Rating* (SP RBBR).

Bank Mandiri senantiasa melakukan *monitoring* terhadap kinerja bisnis maupun risiko yang timbul atas sinergi bisnis dengan Perusahaan Anak. Dalam hal ini, Bank Mandiri selalu memastikan bahwa Transaksi Intragroup dalam Mandiri Group senantiasa sesuai dengan aturan serta *limit* yang telah ditetapkan Regulator.

Mandiri *Subsidiaries Management Principle Guideline* (MSMPG)

Mandiri *Subsidiaries Management Principles Guideline* (MSMPG) merupakan pedoman bagi Bank Mandiri dan Perusahaan Anak dalam membangun ekosistem kolaborasi bisnis melalui budaya kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi Bank Mandiri dan Perusahaan Anak secara berkesinambungan, dengan tetap berpegang kepada prinsip-prinsip GCG dan Anggaran Dasar dari masing-masing Perusahaan Anak.

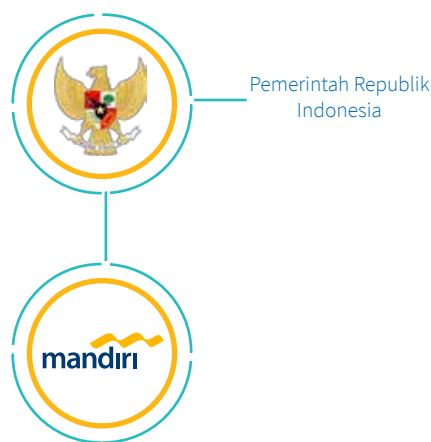
MSMPG merupakan salah satu wujud komitmen Bank Mandiri untuk senantiasa menerapkan GCG dan Risiko Terintegrasi, yang disusun sesuai dengan amanat Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 17/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan dan POJK TKT.

Prinsip pengelolaan Perusahaan Anak Bank Mandiri sesuai dengan ketentuan MSMPG meliputi aktivitas konsolidasi dan asistensi manajemen risiko, laporan keuangan, GCG, Kepatuhan serta Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT), pengelolaan *human capital*, *procurement*, aktivitas asistensi pelaksanaan audit, sinergi bisnis maupun *strategy* dan *performance*. MSMPG diberlakukan dengan mengacu pada prinsip dasar pengelolaan Perusahaan Anak sebagaimana berikut:

1. Perusahaan Anak merupakan entitas terpisah dari Bank Mandiri.
2. Pengelolaan Perusahaan Anak dilakukan secara profesional dan tidak melakukan intervensi ke dalam kegiatan operasional Perusahaan Anak.
3. Pengelolaan Perusahaan Anak dilakukan tanpa menyampingkan tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan Anak sesuai Anggaran Dasar.
4. Pengelolaan Perusahaan Anak ditujukan untuk mengoptimalkan keuntungan yang berkelanjutan, mengurangi risiko, memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan, dan tata kelola yang baik.

Informasi Pemegang Saham Utama dan Pengendali

Sebagai suatu badan hukum yang dimiliki oleh negara (BUMN), kepemilikan saham mayoritas Bank Mandiri dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia yang dalam hal ini diwakili oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Sehingga tidak terdapat pemegang saham utama dan pengendali oleh individu.



Pada saat didirikan, penyertaan modal Negara Republik Indonesia kepada Bank Mandiri dilakukan berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah No. 75 Tahun 1998 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Perbankan tanggal 1 Oktober 1998. Penyertaan modal tersebut dilakukan dengan mengalihkan saham milik negara pada *ex-legacy* Bank Mandiri, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia.

Sebagai pemegang saham mayoritas, saat ini Pemerintah Republik Indonesia mempunyai komposisi kepemilikan saham sebesar 60% (enam puluh persen) atau sejumlah 28.000.000.000 (dua puluh delapan miliar) lembar saham, dari seluruh jumlah saham tersebut terdapat satu lembar saham Seri A Dwiwarna.

Secara lebih rinci Informasi Pemegang Saham Utama dan Pengendali dilihat pada bagian Komposisi Pemegang Saham pada Laporan Tahunan ini.

Perlakuan yang Sama Terhadap Seluruh Pemegang Saham

Dengan mengacu pada ketentuan peraturan perundangan antara lain peraturan di bidang Pasar Modal, Bank Mandiri senantiasa mengedepankan asas kesetaraan bagi seluruh pemegang saham (mayoritas dan minoritas). Komitmen tersebut tercermin antara lain dalam peraturan internal yang dituangkan dalam Kebijakan *Corporate Secretary* Bank Mandiri dan Standar Pedoman *Corporate Secretary* Bank Mandiri yang secara berkala dilakukan *review*, yang mengatur bahwa setiap pemegang saham mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan keterbukaan informasi dari Bank Mandiri, antara lain informasi tentang kinerja Perseroan, informasi keuangan dan informasi lainnya yang dibutuhkan oleh seluruh pemegang saham.

Selain itu perlakuan yang sama terhadap pemegang saham juga tercermin dalam pelaksanaan RUPS Perseroan, dengan setiap pemegang saham mempunyai hak untuk mengajukan usulan mata acara RUPS kepada Perseroan.

Pengelolaan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN)

Bank Mandiri memiliki kebijakan mengenai pelaksanaan pelaporan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/147A/2017 tanggal 21 Juni 2017 tentang Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) di Lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kebijakan ini mengatur mengenai pegawai Perseroan yang wajib melaporkan harta kekayaannya, tata cara penyampaian, unit kerja pengelola dan administrator LHKPN, hingga sanksi yang dapat dijatuhkan bagi pegawai yang tidak melaksanakan kewajiban pelaporannya.

Wajib Laporkan LHKPN

Berdasarkan Kebijakan LHKPN di atas, Wajib Laporkan LHKPN adalah Pejabat Struktural di lingkungan Bank Mandiri yaitu:

1. Anggota Dewan Komisaris
2. Anggota Direksi
3. *Senior Executive Vice President*
4. Pejabat Eksekutif yang dilaporkan kepada Bank Indonesia, yaitu:
 - a. Regional CEO
 - b. *Group Head* dan Pejabat setingkat *Group Head*
 - c. Kepala Cabang yang izin Kantornya dari Bank Indonesia adalah Kantor Cabang serta Kepala Cabang Luar Negeri
5. Pegawai yang ditempatkan sebagai Direktur/Dewan Komisaris di Perusahaan Anak dan Dana Pensiun

Pengelola LHKPN

Pengelola pelaporan LHKPN terdiri dari Koordinator Pengelolaan LHKPN dan Admin Pengelola e-LHKPN dengan rincian sebagai berikut:

1. Koordinator Pengelolaan LHKPN adalah *Group Head Corporate Secretary* dan *Group Head Human Capital Services* dengan ruang lingkup tugas sebagai berikut:
 - a. Berkoordinasi dengan KPK dalam pemantauan, pengisian, dan penyampaian LHKPN serta sosialisasi kewajiban LHKPN.
 - b. Berkoordinasi dengan Kementerian Badan Usaha Milik Negara dan KPK mengenai pengelolaan dan administrasi Aplikasi Wajib LHKPN.
2. Admin Pengelola e-LHKPN adalah pejabat *Corporate Secretary Group* dan *Human Capital Services Group* dengan ruang lingkup tugas sebagai berikut:
 - a. Mengelola dan melakukan pemutakhiran data wajib lapor LHKPN di lingkungan Bank Mandiri.
 - b. Mengelola dan memonitor kewajiban pelaporan LHKPN di lingkungan Bank Mandiri.

Pelaporan LHKPN Tahun 2017

Pelaporan LHKPN hingga akhir periode 2017, dari jumlah wajib lapor sebanyak 178 orang terdapat 156 orang yang telah memenuhi kewajiban pelaporannya. Sedangkan 22 orang sedang dalam proses pemenuhan kewajiban pelaporan LHKPN.

Buyback Saham dan Buyback Obligasi

Selama tahun 2017, tidak terdapat kegiatan *buyback* saham maupun *buyback* obligasi.

Penyediaan Dana Pihak Terkait

Dengan mengacu pada kebijakan internal Bank Mandiri mengenai pemberian kredit, penyediaan dana kepada pihak terkait (individu atau pun kelompok, termasuk pejabat eksekutif, Direksi dan Komisaris Bank) telah dilaksanakan secara wajar dengan syarat yang wajar dengan persetujuan Dewan Komisaris.

Penyediaan dana kepada pihak terkait tidak boleh bertentangan dengan prosedur umum pemberian penyediaan dana yang berlaku dan wajib tetap memberikan keuantungan yang wajar bagi Perseroan

dan juga penyediaan tersebut wajib mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris. Sebagai salah satu bentuk pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Dewan Komisaris di bidang perkreditan, pemberian kredit di atas Rp3 Triliun secara individual harus dilaporkan secara periodik setiap triwulan kepada Dewan Komisaris. Kredit yang dilaporkan adalah kredit yang diputus dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan periode laporan.

Informasi terkait Penyediaan Dana Pihak Terkait telah terdapat dalam bagian Analisis dan Pembahasan Manajemen pada Laporan Tahunan ini.

Pelanggaran (*Fraud*) Internal

Pelanggaran (*Fraud*) Internal dilakukan oleh internal Perseroan maupun internal yang berkolusi dengan eksternal. Pemeriksaan atas

pelanggaran (*fraud*) internal dilakukan oleh Internal Audit maupun RBC.

Tabel Pelanggaran (*Fraud*) Internal

Internal <i>Fraud</i> dalam 1 Tahun	Jumlah <i>Fraud</i> yang Dilakukan					
	Anggota Dewan Komisaris dan Anggota Direksi		Pegawai Tetap		Pegawai Tidak Tetap	
	Tahun Sebelumnya	Tahun Berjalan	Tahun Sebelumnya	Tahun Berjalan	Tahun Sebelumnya	Tahun Berjalan
Total <i>Fraud</i>	-	-	22	40	13	40
Telah Diselesaikan	-	-	21	40	13	40
Dalam Proses Penyelesaian di Internal Bank	-	-	1	-	-	-
Belum Diupayakan Penyelesaian	-	-	-	-	-	-
Telah Ditindaklanjuti Melalui Proses Hukum*	-	-	1	1	4	1

**Fraud* yang telah ditindaklanjuti melalui proses hukum merupakan bagian dari *fraud* yang telah diselesaikan

Transaksi yang Mengandung Benturan Kepentingan

Sepanjang tahun 2017, tidak ada transaksi yang mengandung benturan kepentingan sebagaimana yang disebutkan dalam peraturan BAPEPAM-LK No. IX.E.1 tentang Benturan Kepentingan.

Perselisihan Internal Bank Mandiri

Selama tahun 2017, tidak terdapat perselisihan internal di Bank Mandiri yang berkaitan dengan intervensi pemilik, kebijakan remunerasi maupun sebab lainnya.

Pencegahan Transaksi Orang dalam (*Insider Trading*)

Ketentuan internal terkait tindakan *Insider Trading* yang dilakukan oleh orang dalam Bank Mandiri tertuang pada Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri dan Standar Pedoman *Corporate Secretary*. Adapun dalam Arsitektur Kebijakan Bank Mandiri telah mengatur bahwa “seluruh Jajaran Bank hanya diperkenankan melakukan transaksi sekuritas, perdagangan valuta asing, logam mulia, transaksi derivatif dan barang lainnya untuk kepentingan sendiri apabila tidak terjadi benturan kepentingan, pelanggaran peraturan *Insider Trading* dari Otoritas Pasar Modal dan peraturan lainnya.”

Dalam Standar Pedoman *Corporate Secretary*, ketentuan yang mengatur mengenai tindakan *Insider Trading* diatur dalam Bab III angka 5 huruf d yang mengatur yaitu:

1. Orang Dalam yang mempunyai *insider information*, antara lain berupa informasi tentang keadaan keuangan Bank, rencana kegiatan Bank dan/atau informasi material lainnya yang belum dipublikasikan yang sepatutnya diduga akan mempengaruhi keputusan investor atau pemegang saham, dilarang melakukan pembelian dan/atau penjualan saham Bank.

2. Orang Dalam yang memiliki *insider information* dilarang mempengaruhi pihak manapun termasuk keluarga Orang Dalam untuk melakukan pembelian atau penjualan saham.
3. Orang Dalam selain Direksi dan Dewan Komisaris yang melakukan pelanggaran sebagaimana diatur diatas dan terbukti melakukan transaksi dan/atau memberikan *insider information* akan dikenakan sanksi disiplin sebagaimana diatur dalam Standar Pedoman Sumber Daya Manusia (SPSDM).
4. Direksi dan Dewan Komisaris dan pihak-pihak yang karena kedudukan, profesi/hubungan tertentu dengan Bank yang melakukan *insider trading* pertanggungjawabannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. *Annual Disclosure*/Pernyataan Tahunan mencantumkan larangan *insider trading*. Kewajiban pemberian pernyataan tahunan bagi jajaran Bank diatur dalam *code of conduct* dan/atau SPSPDM.

Kebijakan Anti Korupsi

Bank Mandiri telah memiliki beberapa kebijakan yang terkait dengan Pencegahan Korupsi, antara lain dalam kebijakan *internal control*, Peraturan Disiplin Pegawai, *Code of Conduct*, Etika Bisnis (*Business Ethic*) serta menyusun Nilai-nilai Budaya Perusahaan ("*Corporate Culture*") antara lain menanamkan *value integrity* dari setiap jajaran Bank Mandiri.

Tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi isu-isu praktek korupsi, secara khusus dalam *Code of Conduct* telah diatur antara lain sebagai berikut:

1. Larangan kepada seluruh jajaran Bank untuk meminta atau menerima, menyetujui untuk menerima suatu hadiah atau imbalan dari pihak ketiga yang mendapatkan atau berusaha mendapatkan fasilitas dari Bank dalam bentuk fasilitas kredit "*cash loan* dan *non cash loan*", atau dalam rangka pembelian atau pendiskontoan surat-surat wesel, surat promes, cek, dan kertas dagang atau bukti kewajiban lainnya, ataupun fasilitas lainnya yang berkaitan dengan operasional bank maupun yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa dari Bank.
2. Larangan kepada seluruh jajaran Bank dalam menyalahgunakan wewenang dan mengambil keuntungan baik langsung maupun tidak langsung dari pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan bisnis Bank untuk:
 - a. Keuntungan pribadi
 - b. Keuntungan bagi anggota keluarganya
 - c. Keuntungan bagi pihak-pihak lainnya
3. Pemberian sanksi dari ringan sampai berat untuk pelanggaran tersebut.
4. Mematuhi peraturan eksternal dan internal.
5. Di bidang perkreditan, setiap pemberian kredit harus dilakukan melalui pembahasan di forum Rapat Komite Kredit sebagai sarana penerapan *four-eyes principle* serta proses *check and balance* antara Bisnis Unit sebagai unit inisiator dengan *Risk Management* selaku unit Mitigasi Resiko. 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. Untuk mempercepat proses dan meningkatkan *performance* kredit, Bank Mandiri juga menetapkan batas kewenangan memutus kredit berdasarkan exposure kredit dan tingkat resiko. Semakin besar *exposure* maka akan semakin besar korum pemegang kewenangan yang terdiri anggota Komite Kredit yang berfungsi sebagai *Risk Management* dan anggota Komite Kredit yang berfungsi sebagai Bisnis Unit.

6. Seluruh jajaran Bank harus membuat pernyataan tahunan (*annual disclosure*) yang memuat semua keadaan atau situasi yang memungkinkan timbulnya pelanggaran I ketidakpatuhan terhadap *code of conduct* ini.
7. Seluruh jajaran Bank Mandiri dapat memberikan masukan untuk perbaikan kinerja, penguatan *good corporate governance* serta pencegahan *fraud*, melalui *Letter to CEO* (LTC), yaitu sarana komunikasi jajaran Bank Mandiri langsung kepada Direktur Utama (CEO).
8. Dalam Perjanjian Kerjasama dengan para kontraktor/*supplier*/rekanan, terdapat klausula yang mencantumkan komitmen pihak tersebut untuk tidak melakukan praktik-praktik korupsi dan gratifikasi.

Dalam rangka pemberantasan korupsi, pada tanggal 4 November 2014, Perusahaan telah menyatakan komitmen kepada Komisi Pemberantasan Korupsi untuk:

1. Membangun Sistem Integritas Nasional dengan pendekatan Budaya Kerja dan Spirit Memakmurkan Negeri.
2. Menerapkan pengendalian gratifikasi guna mendukung upaya pemberantasan tindak pidana korupsi di lingkungan Perusahaan.

Sebagai implementasi dari komitmen tersebut, Bank Mandiri telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Membentuk Unit Pengendali Gratifikasi yang merupakan bagian dari unit kerja Kepatuhan sebagai koordinator pengendalian gratifikasi di Bank Mandiri.
2. Menerbitkan ketentuan mengenai program pengendalian gratifikasi di lingkungan Bank Mandiri yang setiap tahunnya

atau sesuai kebutuhan Perseroan senantiasa dilakukan penyempurnaan sejalan dengan perkembangan Perseroan dan/atau pemenuhan ketentuan perundangan dan terakhir sebagaimana disempurnakan pada tahun 2016.

3. Melakukan sosialisasi program pengendalian gratifikasi kepada seluruh jajaran pegawai dan *stakeholder* Bank Mandiri.

Selain itu, Bank Mandiri juga memberikan pelatihan terkait anti korupsi kepada para pegawainya. Adapun pelatihan terkait anti korupsi yang dilaksanakan selama tahun 2017, yaitu:

Tabel Sosialisasi Program Pengendalian Gratifikasi

Pelatihan	Tempat	Tanggal
<i>Anti Money Laundering and Governance For Bankers Batch 2</i>	Jakarta	13 – 14 Juli 2017
<i>Anti Money Laundering and Governance For Bankers Batch 3</i>	Surabaya	7 – 8 Agustus 2017
<i>Anti Money Laundering and Governance For Bankers Batch 4</i>	Bandung	7 – 8 September 2017
<i>Anti Money Laundering and Governance For Bankers Batch 5</i>	Semarang	9 – 10 Oktober 2017
<i>Anti Money Laundering and Governance For Bankers Batch 6</i>	Jakarta	9 – 10 November 2017
<i>Anti Money Laundering and Governance For Bankers Batch 7</i>	Jakarta	20 – 21 November 2017

Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Perusahaan

Bank Mandiri memenuhi kewajiban transparansi dan publikasi kondisi keuangan dan non-keuangan sesuai ketentuan berlaku, melalui penyampaian dan publikasi informasi baik melalui media cetak maupun situs *web* Perseroan sebagaimana berikut ini:

1. Laporan Keuangan Bulanan kepada regulator, yang juga dipublikasikan melalui situs web BI dan Bank Mandiri.
2. Laporan Keuangan Triwulan kepada regulator, yang juga dipublikasikan melalui media cetak dan situs web Perseroan.
3. Laporan Tahunan Bank Mandiri yang disusun dan disajikan sesuai ketentuan dan disampaikan kepada regulator, *rating agency*, lembaga pengembangan perbankan, lembaga/institusi riset dan majalah keuangan dan dipublikasikan melalui situs *web* Perseroan.
4. Informasi Tata Kelola Perusahaan, yang diantaranya adalah Laporan Tahunan Tata Kelola Perusahaan, Visi, Misi, Nilai Perusahaan, Komposisi dan Profil Dewan Komisaris dan Direksi, serta ketentuan internal terkait tata kelola mulai dari Anggaran Dasar hingga Piagam Komite-komite yang juga dipublikasikan melalui situs *web* Perseroan.
5. Informasi Produk dan Layanan Perusahaan termasuk jaringan kantornya dipublikasikan melalui Laporan Tahunan dan situs *web* Perseroan, agar nasabah, investor dan masyarakat luas dapat dengan mudah mengakses informasi atas produk dan layanan Perseroan.
6. Informasi Prosedur Penyampaian Pengaduan, Kebijakan Keamanan Informasi dan Tips bagi Nasabah dalam menggunakan layanan perbankan yang dipublikasikan melalui situs *web* Perseroan untuk pelaksanaan ketentuan perlindungan konsumen.
7. Informasi lainnya yang bertujuan untuk mendukung keterbukaan informasi, edukasi keuangan dan layanan kepada masyarakat.

Praktik *Bad Corporate Governance*

Bank Mandiri menyadari bahwa praktik-praktik *bad corporate governance* akan mengganggu sistem Tata Kelola yang baik (GCG) yang telah dibangun oleh Bank Mandiri. Untuk mendukung hal tersebut,

selama tahun 2017, Bank Mandiri tidak melakukan segala tindakan serta kebijakan yang berkaitan dengan praktik itu yang ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel *Bad Corporate Governance*

No.	Keterangan	Praktik
1.	Adanya laporan sebagai perusahaan yang mencemari lingkungan.	Nihil
2.	Perkara penting yang sedang dihadapi oleh perusahaan, entitas anak, anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris yang sedang menjabat tidak diungkapkan dalam Laporan Tahunan.	Nihil
3.	Ketidakpatuhan dalam pemenuhan kewajiban perpajakan.	Nihil
4.	Ketidaksesuaian penyajian laporan tahunan dan laporan keuangan dengan peraturan yang berlaku dan SAK.	Nihil
5.	Kasus terkait buruh dan karyawan.	Nihil
6.	Tidak terdapat pengungkapan segmen operasi pada perusahaan <i>listed</i> .	Nihil
7.	Terdapat ketidaksesuaian antara LT <i>hardcopy</i> dengan LT <i>softcopy</i> .	Nihil

Pernyataan Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Yang Baik

Seluruh anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Pegawai Bank Mandiri berkomitmen dan telah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan tidak ada pelanggaran yang material terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu,

Bank Mandiri telah menerapkan tata kelola sesuai ASEAN *Corporate Governance Scorecard* (ACGS). Adapun prinsip-prinsip yang belum dilaksanakan oleh Bank Mandiri telah dijelaskan (*explained*) dalam *website* Bank Mandiri.

Kesesuaian Penerapan Corporate Governance Terhadap ASEAN Corporate Governance Scorecard

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
A	Right of Shareholder	
A.1	Basic Shareholder Rights	
A.1.1	Does the company pay (interim and final/ annual) dividends in an equitable and timely manner; that is, all shareholders are treated equally and paid within 30 days after being (i) declared for interim dividends and (ii) approved by shareholders at general meetings for final dividends? In case the company has offered Scrip dividend, did the company paid the dividend within 60 days?	303-304
A.2	Right to Participate in decisions concerning fundamental corporate changes	
A.2.1	Amendments to the company's constitution?	422-439
A.2.2	The authorisation of additional shares?	422-439
A.2.3	The transfer of all or substantially all assets, which in effect results in the sale of the company?	422-439
A.3	Right to participate effectively in and vote in general shareholder meetings and should be informed of the rules, including voting procedures, that govern general shareholder meetings.	

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
A.3.1	Do shareholders have the opportunity, evidenced by an agenda item, to approve remuneration (fees, allowances, benefit-in-kind and other emoluments) or any increases in remuneration for the non-executive directors/commissioners?	424
A.3.2	Does the company provide non-controlling shareholders a right to nominate candidates for board of directors/commissioners?	422
A.3.3	Does the company allow shareholders to elect directors/commissioners individually?	425, 430
A.3.4	Does the company disclose the voting procedures used before the start of meeting?	424-425, 430
A.3.5	Do the minutes of the most recent AGM record that the shareholders were given the opportunity to ask questions and the questions raised by shareholders and answers given recorded?	426-429, 431-433, 435-438
A.3.6	Does the company disclose the voting results including approving, dissenting, and abstaining votes for all resolutions/each agenda item for the most recent AGM?	426-429, 431-433, 435-438

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
A.3.7	Does the company disclose the list of board members who attended the most recent AGM?	426-429, 431-433, 435-438
A.3.8	Does the company disclose that all board members and the CEO (if he is not a board member) attended the most recent AGM?	426-429, 431-433, 435-438
A.3.9	Does the company allow for voting in absentia?	426-429, 431-433, 435-438
A.3.10	Did the company vote by poll (as opposed to by show of hands) for all resolutions at the most recent AGM?	426-429, 431-433, 435-438
A.3.11	Does the company disclose that it has appointed an independent party (scrutineers/ inspectors) to count and/or validate the votes at the AGM?	425,430,434
A.3.12	Does the company make publicly available by the next working day the result of the votes taken during the most recent AGM/EGM for all resolutions?	425,430,434
A.3.13	Do companies provide at least 21 days notice for all AGMs and EGMs?	425,430,434
A.3.14	Does the company provide the rationale and explanation for each agenda item which require shareholders' approval in the notice of AGM/circulars and/or the accompanying statement?	425-438
A.3.15	Does the company give the opportunity for shareholder to place item/s on the agenda of AGM?	422-438
A.4	Markets for corporate control should be allowed to function in an efficient and transparent manner.	
A.4.1	In cases of mergers, acquisitions and/or takeovers requiring shareholders' approval, does the board of directors/commissioners of the company appoint an independent party to evaluate the fairness of the transaction price?	300-303
A.5	The exercise of ownership rights by all shareholders, including institutional investors, should be facilitated.	
A.5.1	Does the company disclose its practices to encourage shareholders to engage the company beyond AGM?	423
B	Equitable Treatment of Shareholders	
B.1	Shares and voting rights	
B.1.1	Do the company's ordinary or common shares have one vote for one share?	422-423
B.1.2	Where the company has more than one class of shares, does the company publicise the voting rights attached to each class of shares (e.g. through the company website / reports/ the stock exchange/ the regulator's website)?	422, 426-429, 431-433, 435-438
B.2	Notice of AGM	
B.2.1	Does each resolution in the most recent AGM deal with only one item, i.e., there is no bundling of several items into the same resolution?	426-429, 432-433, 435-538

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
B.2.2	Are the company's notice of the most recent AGM/circulars fully translated into English and published on the same date as the local-language version?	425, 430, 434
	Does the notice of AGM/ circulars have the following details:	
B.2.3	Are the profiles of directors/commissioners (at least age, academic qualification, date of first appointment, experience, and directorships in other listed companies) in seeking election/re-election included?	90-101
B.2.4	Are the auditors seeking appointment/re-appointment clearly identified?	426, 435
B.2.5	Were the proxy documents made easily available?	422
B.3	Insider trading and abusive self-dealing should be prohibited.	
B.3.1	Does the company have policies and/or rules prohibiting directors/commissioners and employees to benefit from knowledge which is not generally available to the market?	455, 503
B.3.2	Are the directors / commissioners required to report their dealings in company shares within 3 business days?	118
B.4	Related party transactions by directors and key executives.	
B.4.1	Does the company have a policy requiring directors /commissioners to disclose their interest in transactions and any other conflicts of interest?	455, 503
B.4.2	Does the company have a policy requiring a committee of independent directors/ commissioners to review material/ significant RPTs to determine whether they are in the best interests of the company and shareholders?	309-311
B.4.3	Does the company have a policy requiring board members (directors/commissioners) to abstain from participating in the board discussion on a particular agenda when they are conflicted?	455, 503
B.4.4	Does the company have policies on loans to directors and commissioners either forbidding this practice or ensuring that they are being conducted at arm's length basis and at market rates?	309-310
B.5	Protecting minority shareholders from abusive actions	
B.5.1	Does the company disclose that RPTs are conducted in such a way to ensure that they are fair and at arms' length?	309-318
B.5.2	In case of related party transactions requiring shareholders' approval, is the decision made by disinterested shareholders?	309-310
C	Role of Stakeholders	
C.1	The rights of stakeholders that are established by law or through mutual agreements are to be respected. (Does the company disclose a policy And Practices That Address :)	
C.1.1	The existence and scope of the company's efforts to address customers' welfare?	724-727
C.1.2	Supplier/contractor selection procedures?	728-729

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
C.1.3	<i>The company's efforts to ensure that its value chain is environmentally friendly or is consistent with promoting sustainable development?</i>	706-711
C.1.4	<i>The company's efforts to interact with the communities in which they operate?</i>	718-723
C.1.5	<i>The company's anti-corruption programmes and procedures?</i>	691-692
C.1.6	<i>How creditors' rights are safeguarded?</i>	407
C.1.7	<i>Does the company have a separate report/section that discusses its efforts on environment/economy and social issues ?</i>	724-727
C.2	Where stakeholder interests are protected by law, stakeholders should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights.	
C.2.1	<i>Does the company provide contact details via the company's website or Annual Report which stakeholders (e.g. customers, suppliers, general public etc.) can use to voice their concerns and/or complaints for possible violation of their rights?</i>	180, 664
C.3	Mechanisms for employee participation should be permitted to develop.	
C.3.1	<i>Does the company explicitly disclose the policies and practices on health, safety and welfare for its employees?</i>	712-713
C.3.2	<i>Does the company explicitly disclose the policies and practices on training and development programmes for its employees?</i>	713-717
C.3.3	<i>Does the company have a whistle blowing policy which includes procedures for complaints by employees and other stakeholders concerning alleged illegal and unethical behaviour and provide contact details via the company's website or annual report</i>	676-678
C.4	Stakeholders including individual employee and their representative bodies, should be able to freely communicate their concerns about illegal or unethical practices to the board and their rights should not be compromised for doing this.	
C.4.1	<i>Does the company have procedures for complaints by employees and other stakeholders concerning illegal and unethical behaviour (i.e. corruption, violation of rights)?</i>	674-678
C.4.2	<i>Does the company have a policy or procedures to protect an employee/person who reveals illegal/unethical behaviour from retaliation?</i>	677
D	Disclosure and Transparency	
D.1	Transparent ownership structure	
D.1.1	<i>Does the information on shareholdings reveal the identity of beneficial owners, holding 5% shareholding or more?</i>	115-116
D.1.2	<i>Does the company disclose the direct and indirect (deemed) shareholdings of major and/or substantial shareholders?</i>	115, 688
D.1.3	<i>Does the company disclose the direct and indirect (deemed) shareholdings of directors (commissioners)?</i>	117-118, 455, 554

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
D.1.4	<i>Does the company disclose the direct and indirect (deemed) shareholdings of senior management?</i>	307-308
D.1.5	<i>Does the company disclose details of the parent/holding company, subsidiaries, associates, joint ventures and special purpose enterprises/ vehicles (SPEs)/ (SPVs)?</i>	126-127, 147-149
D.2	Quality of Annual Report	
D.2.1	<i>Corporate objectives</i>	86
D.2.2	<i>Financial performance indicators</i>	16-19
D.2.3	<i>Non-financial performance indicators</i>	20-21
D.2.4	<i>Dividend policy</i>	305-306
D.2.5	<i>Biographical details (at least age, qualifications, date of first appointment, relevant experience, and any other directorships of listed companies) of directors/commissioners</i>	90-101, 446-451, 494-499
D.2.6	<i>Attendance details of each director/ commissioner in all directors/commissioners meetings held during the year</i>	463-473, 504-518
D.2.7	<i>Total remuneration of each member of the board of directors/commissioners</i>	477-479, 522-524
	Corporate Governance Confirmation Statement	
D.2.8	<i>Does the Annual Report contain a statement confirming the company's full compliance with the code of corporate governance and where there is non-compliance, identify and explain reasons for each such issue?</i>	421-422
D.3	Disclosure of related party transactions (RPT)	
D.3.1	<i>Does the company disclose its policy covering the review and approval of material/ significant RPTs?</i>	309
D.3.2	<i>Does the company disclose the name, relationship, nature and value for each significant/material RPTs?</i>	310-318
D.4	Directors and commissioners dealings in shares of the company	
D.4.1	<i>Does the company disclose trading in the company's shares by insiders?</i>	310-318
D.5	External auditor and Auditor Report	
D.5.1	<i>Are the audit and non-audit fees disclosed?</i>	621
D.5.2	<i>Does the non-audit fee exceed the audit fees?</i>	621
D.6	Medium of communications	
D.6.1	<i>Quarterly reporting</i>	664, 668-669
D.6.2	<i>Company website</i>	664
D.6.3	<i>Analyst's briefing</i>	664-665
D.6.4	<i>Media briefings /press conferences</i>	665-667
D.7	Timely filing/release of annual/financial reports	
D.7.1	<i>Are the audited annual financial report / statement released within 120 days from the financial year end?</i>	Laporan Tahunan halaman opini
D.7.2	<i>Is the annual report released within 120 days from the financial year end?</i>	website

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
D.7.3	<i>Is the true and fairness/fair representation of the annual financial statement/ reports affirmed by the board of directors/ commissioners and/or the relevant officers of the company?</i>	Laporan Keuangan halaman opini
D.8	Company website (Does the company have a website disclosing up-to-date information on the following:)	
D.8.1	<i>Financial statements/reports (latest quarterly)</i>	150
D.8.2	<i>Materials provided in briefings to analysts and media</i>	150
D.8.3	<i>Downloadable annual report</i>	150
D.8.4	<i>Notice of AGM and/or EGM</i>	150, 425, 430,434
D.8.5	<i>Minutes of AGM and/or EGM</i>	150, 425, 430,434
D.8.6	<i>Company's constitution (company's by-laws, memorandum and articles of association)</i>	150
D.9	Investor relations	
D.9.1	<i>Does the company disclose the contact details (e.g. telephone, fax, and email) of the officer/office responsible for investor relations?</i>	664
E	Responsibilities of the Board	
E.1	Board Duties and Responsibilities	
	(Clearly defined board responsibilities and corporate governance policy)	
E.1.1	<i>Does the company disclose its corporate governance policy / board charter?</i>	439, 486
E.1.2	<i>Are the types of decisions requiring board of directors/commissioners' approval disclosed?</i>	439-441, 486-487
E.1.3	<i>Are the roles and responsibilities of the board of directors/commissioners clearly stated ?</i>	440-441, 486
	Corporate Vision/Mission	
E.1.4	<i>Does the company have an updated vision and mission statement?</i>	86
E.1.5	<i>Does the board directors play a leading role in the process of developing and reviewing the company's strategy at least annually?</i>	86
E.1.6	<i>Does the board of directors have a process to review, monitor and oversee the implementation of the corporate strategy?</i>	86
E.2	Board Structure	
	Code of Ethics or Conduct	
E.2.1	<i>Are the details of the code of ethics or conduct disclosed?</i>	670-672
E.2.2	<i>Are all the directors/commissioners, senior management and employees required to comply with the code/s?</i>	672
E.2.3	<i>Does the company have a process to implement and monitor compliance with the code/s of ethics or conduct?</i>	672-673
	Board Structure & Composition	
E.2.4	<i>Do Independent directors/commissioners make up at least 50% of the board of directors/commissioners?</i>	456

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
E.2.5	<i>Does the company have a term limit of nine years or less or 2 terms of five years¹ each for its independent directors/ commissioners?</i> ¹ The five years term must be required by legislation which pre-existed the introduction of the ASEAN Corporate Governance Scorecard in 2011	441, 487
E.2.6	<i>Has the company set a limit of five board seats that an individual independent/non-executive director/commissioner may hold simultaneously?</i>	454, 502
E.2.7	<i>Does the company have any executive directors who serve more than two boards of listed companies outside of the group?</i>	454, 502
	Nomination Committee (NC)	
E.2.8	<i>Does the company have a Nominating Committee?</i>	544-557
E.2.9	<i>Is the Nominating Committee comprised of a majority of Independent directors/ commissioners?</i>	545-547
E.2.10	<i>Is the chairman of the Nominating Committee an independent director/commissioner?</i>	545-547
E.2.11	<i>Does the company disclose the terms of reference/governance structure/charter of the Nominating Committee?</i>	544
E.2.12	<i>Is in the meeting attendance of the Nominating Committee disclosed and if so, did the Nominating Committee meet at least twice during the year?</i>	552-554
	Remuneration Committee (RC) / Compensation Committee	
E.2.13	<i>Does the company have a Remuneration Committee?</i>	545-547
E.2.14	<i>Is the Remuneration Committee comprised of a majority of Independent Directors/ Commissioners?</i>	545-547
E.2.15	<i>Is the chairman of the Remuneration Committee an independent director/ commissioner?</i>	545-547
E.2.16	<i>Does the company disclose the terms of reference/governance structure/charter of the Remunerations Committee?</i>	544
E.2.17	<i>Is the meeting attendance of the Remuneration Committee disclosed and, if so, did the Remuneration Committee meet at least twice during the year?</i>	552-554
	Audit Committee	
E.2.18	<i>Does the company have an Audit Committee?</i>	532-544
E.2.19	<i>Is the Audit Committee comprised entirely of non-executive directors/ commissioners with a majority of independent directors/ commissioners?</i>	535-536
E.2.20	<i>Is the chairman of the Audit Committee an Independent Director/ Commissioner?</i>	535-536
E.2.21	<i>Does the company disclose the terms of reference/ governance structure/charter of the Audit Committee?</i>	533
E.2.22	<i>Does at least one of the independent directors/ commissioners of the committee have accounting expertise (accounting qualification or experience)?</i>	536

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
E.2.23	<i>Is the meeting attendance of the Audit Committee disclosed and, if so, did the Audit Committee meet at least four during the year?</i>	540-543
E.2.24	<i>Does the Audit Committee have primary responsibility for recommendation on the appointment, and removal of the external auditor?</i>	544
E.3	Board Processes	
	Board meetings and attendance	
E.3.1	<i>Are the board of directors meeting scheduled before the start of financial year?</i>	504
E.3.2	<i>Does the board of directors/commissioners meet at least six times during the year?</i>	463-472, 504-518
E.3.3	<i>Has each of the directors/commissioners attended at least 75% of all the board meetings held during the year?</i>	472-473, 518
E.3.4	<i>Does the company require a minimum quorum of at least 2/3 for board decisions?</i>	463, 504
E.3.5	<i>Did the non-executive directors/commissioners of the company meet separately at least once during the year without any Executives present?</i>	463-472
	Access to information	
E.3.6	<i>Are board papers for board of directors/commissioners meetings provided to the board at least five business days in advance of the board meeting?</i>	463, 504
E.3.7	<i>Does the company secretary play a significant role in supporting the board in discharging its responsibilities?</i>	583-587
E.3.8	<i>Is the company secretary trained in legal, accountancy or company secretarial practices and has kept abreast on relevant developments?</i>	586
	Board Appointments and Re-Election	
E.3.9	<i>Does the company disclose the criteria used in selecting new directors/commissioners?</i>	441, 487, 555
E.3.10	<i>Did the company describe the process followed in appointing new directors/commissioners?</i>	555-557
E.3.11	<i>Are all directors/commissioners subject to re-election every 3 years; or 5 years for listed companies in countries whose legislation prescribes a term of 5 years² each? ²The five years term must be required by legislation which pre-existed the introduction of the ASEAN Corporate Governance Scorecard in 2011</i>	555-557
	Remuneration Matters	
E.3.12	<i>Does the company disclose its remuneration (fees, allowances, benefit-in-kind and other emoluments) policy/practices (i.e. the use of short term and long term incentives and performance measures) for its executive directors and CEO?</i>	477-479, 522-524
E.3.13	<i>Is there disclosure of the fee structure for non-executive directors/commissioners?</i>	479, 524
E.3.14	<i>Do the shareholders or the Board of Directors approve the remuneration of the executive directors and/or the senior executives?</i>	478, 522-523

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
E.3.15	<i>Does the company have measurable standards to align the performance-based remuneration of the executive directors and senior executives with long-term interests of the company, such as claw back provision and deferred bonuses?</i>	523
	Internal Audit	
E.3.16	<i>Does the company have a separate internal audit function?</i>	587-597
E.3.17	<i>Is the head of internal audit identified or, if outsourced, is the name of the external firm disclosed?</i>	588
E.3.18	<i>Does the appointment and removal of the internal auditor require the approval of the Audit Committee?</i>	588
	Risk Oversight	
E.3.19	<i>Does the company establish a sound internal control procedures/risk management framework and periodically review the effectiveness of that framework? (As Rephrased by Indonesia)</i>	622-649
E.3.20	<i>Does the Annual Report/Annual CG Report disclose that the board of directors/commissioners has conducted a review of the company's material controls (including operational, financial and compliance controls) and risk management systems?</i>	642, 649
E.3.21	<i>Does the company disclose the key risks to which the company is materially exposed to (i.e. financial, operational including IT, environmental, social, economic)?</i>	634-640
E.3.22	<i>Does the Annual Report/Annual CG Report contain a statement from the board of directors/commissioners or Audit Committee commenting on the adequacy of the company's internal controls/risk management systems?</i>	544
E.4	People on the Board	
	Board Chairman	
E.4.1	<i>Do different persons assume the roles of chairman and CEO?</i>	442, 488
E.4.2	<i>Is the chairman an independent director/commissioner?</i>	442, 488
E.4.3	<i>Is any of the directors a former CEO of the company in the past 2 years?</i>	442, 488
E.4.4	<i>Are the role and responsibilities of the chairman disclosed?</i>	440, 489
	Lead Independent Director	
E.4.5	<i>If the Chairman is not independent, has the Board appointed a Lead/Senior Independent Director and has his/her role been defined?</i>	N/A
	Skills and Competencies	
E.4.6	<i>Does at least one non-executive director/commissioner have prior working experience in the major sector that the company is operating in?</i>	445-451, 494-499
E.5	Board Performance	
	Directors Development	

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
E.5.1	Does the company have orientation programmes for new directors/commissioners?	442-443, 488-489
E.5.2	Does the company have a policy that encourages directors/commissioners to attend on-going or continuous professional education programmes?	473-477, 518-521
	CEO/Executive Management Appointments and Performance	
E.5.3	Does the company disclose the process on how the board of directors/commissioners plans for the succession of the CEO/Managing Director/President and key management?	555-557
E.5.4	Does the board of directors/commissioners conduct an annual performance assessment of the CEO/Managing Director/President?	526-528
	Board Appraisal	
E.5.5	Did the company conduct an annual performance assessment of the board of directors/commissioners and disclose the criteria and process followed for the assessment?	483-484, 526-528
	Director Appraisal	
E.5.6	Did the company conduct an annual performance assessment of the individual directors/commissioners and disclose the criteria and process followed for the assessment?	483-484, 526-527
	Committee Appraisal	
E.5.7	Did the company conduct an annual performance assessment of the board committees and disclose the criteria and process followed for the assessment?	484, 528
	Bonus	
(B)A.	Right of Shareholder	
(B)A.1	Right to participate effectively in and vote in general shareholders meeting and should be informed of the rules, including voting procedures, that govern general shareholders meeting.	
(B)A.1.1	Does the company allow the use of secure electronic voting in absentia at the general meetings of shareholders?	422
(B)B.	Equitable treatment of shareholders	
(B)B.1	Notice of AGM	
(B)B.1.1	Does the company release its notice of AGM (with detailed agendas and explanatory circulars), as announced to the Exchange, at least 28 days before the date of the meeting?	425, 530, 434
(B)C.	Roles of Stakeholders	
(B)C.1.1	Does the company adopt an internationally recognized reporting framework for sustainability (i.e. GRI, Integrated Reporting, SASB)?	Sustainability Report
(B)D.	Disclosure and transparency	
(B)D.1.1	Are the audited annual financial report / statement released within 60 days from the financial year end?	laporan Keuangan Halaman 45

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
(B)D.1.2	Does the company disclose details of remuneration of the CEO?	477-478, 522-523
(B)E.	Responsibilities of the Board	
(B)E.1	Board Competencies and Diversity	
(B)E.1.1	Does the company have at least one female independent director/commissioner?	445
(B)E.1.2	Does the company have a policy and disclose measurable objectives for implementing its board diversity and report on progress in achieving its objectives?	445-452, 494-500
(B)E.2	Board Structure	
(B)E.2.1	Does the Nominating Committee comprise entirely of independent directors/commissioners?	545-547
(B)E.2.2	Does the Nominating Committee undertake the process of identifying the quality of directors aligned with the company's strategic directions?	555
(B)E.3	Board Appointments and Re-Election	
(B)E.3.1	Does the company use professional search firms or other external sources of candidates (such as director databases set up by director or shareholder bodies) when searching for candidates to the board of directors/commissioners?	566
(B)E.4	Board Structure & Composition	
(B)E.4.1	Do independent non-executive directors/commissioners make up more than 50% of the board of directors/commissioners for a company with independent chairman?	445, 494
(B)E.5	Risk Oversight	
(B)E.5.1	Does the board describe its governance process around IT issues including disruption, cyber security, disaster recovery, to ensure that all key risks are identified, managed and reported to the board?	626-629
(B)E.6	Board Performance	
(B)E.6.1	Does the company have a separate board level Risk Committee?	626-629
	Penalty	
(P)A.	Rights of Shareholders	
(P)A.1	Basic Shareholder Rights	
(P)A.1.1	Did the company fail or neglect to offer equal treatment for share repurchase to all shareholders?	-
(P)A.2	Shareholders, including institutional shareholders, should be allowed to consult with each other on issues concerning their basic shareholder rights as defined in the Principles, subject to exceptions to prevent abuse.	
(P)A.2.1	Is there evidence of barriers that prevent shareholders from communicating or consulting with other shareholders?	-
(P)A.3	Right to participate effectively in and vote in general shareholders meeting and should be informed of the rules, including voting procedures, that govern general shareholders meeting.	

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
(P)A.3.1	<i>Did the company include any additional and unannounced agenda item into the notice of AGM/EGM?</i>	-
(P)A.3.2	<i>Did the Chairman of the Board, Audit Committee Chairman and CEO attend the most recent AGM?</i>	-
(P)A.4	Capital structures and arrangements that enable certain shareholders to obtain a degree of control disproportionate to their equity ownership should be disclosed.	
(P)A.4.1	<i>Shareholders Agreement?</i>	-
(P)A.4.2	<i>Voting Cap?</i>	-
(P)A.4.3	<i>Multiple Voting Rights?</i>	-
(P)A.5	Capital structures and arrangements that enable certain shareholders to obtain a degree of control disproportionate to their equity ownership should be disclosed.	
(P)A.5.1	<i>Is a pyramid ownership structure and/or cross holding structure apparent?</i>	-
(P)B	Equitable Treatment of Shareholders	
(P)B.1	Insider trading and abusive self-dealing should be prohibited.	
(P)B.1.1	<i>Has there been any conviction of insider trading involving directors/commissioners, management and employees in the past three years?</i>	-
(P)B.2	Protecting minority shareholders from abusive action	
(P)B.2.1	<i>Has there been any cases of non compliance with the laws, rules and regulations pertaining to material related party transactions in the past three years?</i>	-
(P)B.2.2	<i>Were there any RPTs that can be classified as financial assistance (i.e not conducted at arms length) to entities other than wholly-owned subsidiary companies?</i>	-
(P)C	Role of Stakeholders	
(P)C.1	The rights of stakeholders that are established by law or through mutual agreements are to be respected.	
(P)C.1.1	<i>Have there been any violations of any laws pertaining to labour/employment/consumer/insolvency/commercial/competition or environmental issues?</i>	-
(P)C.2	Where stakeholders participate in the corporate governance process, they should have access to relevant, sufficient and reliable information on a timely and regular basis.	
(P)C.2.1	<i>Has the company faced any sanctions by regulators for failure to make announcements within the requisite time period for material events?</i>	-
(P)D	Disclosure and Transparency	
(P)D.1	Sanctions from regulator on financial reports	
(P)D.1.1	<i>Did the company receive a "qualified opinion" in its external audit report?</i>	-

No.	Prinsip dan Rekomendasi	Keterangan Penyajian
(P)D.1.2	<i>Did the company receive an "adverse opinion" in its external audit report?</i>	-
(P)D.1.3	<i>Did the company receive a "disclaimer opinion" in its external audit report?</i>	-
(P)D.1.4	<i>Has the company in the past year revised its financial statements for reasons other than changes in accounting policies?</i>	-
(P)E	Responsibilities of the Board	
(P)E.1	Compliance with listing rules, regulations and applicable laws	
(P)E.1.1	<i>Is there any evidence that the company has not complied with any listing rules and regulations over the past year apart from disclosure rules?</i>	-
(P)E.1.2	<i>Have there been any instances where non-executive directors/commissioner have resigned and raised any issues of governance-related concerns?</i>	-
(P)E.2	Board Structure	
(P)E.2.1	<i>Does the Company have any independent directors/commissioners who have served for more than nine years or two terms of five years each (whichever is higher) in the same capacity? 1 The five years term must be required by legislation which pre-existed before the introduction of the ASEAN Corporate Governance Scorecard in 2011</i>	-
(P)E.2.2	<i>Did the company fail to identify who are the independent director(s)/commissioner(s)?</i>	-
(P)E.2.3	<i>Does the company have any independent directors/non-executive/commissioners who serve on a total of more than five boards of publicly-listed companies?</i>	-
(P)E.3	External Audit	
(P)E.3.1	<i>Is any of the directors or senior management a former employee or partner of the current external auditor (in the past 2 years)?</i>	-
(P)E.4	Board Structure and Composition	
(P)E.4.1	<i>Has the chairman been the company CEO in the last three years?</i>	-
(P)E.4.2	<i>Do independent non-executive directors/commissioners receive options, performance shares or bonuses?</i>	-

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan





Bank Mandiri memiliki komitmen untuk menerapkan prinsip berkelanjutan yang mampu menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan ekologis di dalam proses dan pada tingkatan pengambilan kebijakan maupun pengambilan keputusan yang dapat mendorong kesuksesan Perseroan dengan tetap berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan.

Penerapan Keuangan Berkelanjutan Sebagai Wujud Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Bank Mandiri

Bank Mandiri memiliki filosofi holistik integratif yang mendasari pelaksanaan kegiatan *corporate social responsibility* (CSR). Dengan berdasarkan filosofi tersebut, pelaksanaan CSR di Bank Mandiri mengacu pada konsep pembangunan berkelanjutan.

Untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan yang mampu menjaga stabilitas ekonomi serta bersifat inklusif diperlukan sistem perekonomian nasional yang mengedepankan keselarasan antara aspek ekonomi, sosial dan lingkungan hidup. Sistem keuangan bisa berperan dalam mencegah terjadinya praktik pendanaan atau investasi pada kegiatan usaha yang menggunakan sumber daya secara berlebihan, yang akhirnya berdampak pada kesenjangan sosial, dan mengakibatkan kerusakan lingkungan hidup.

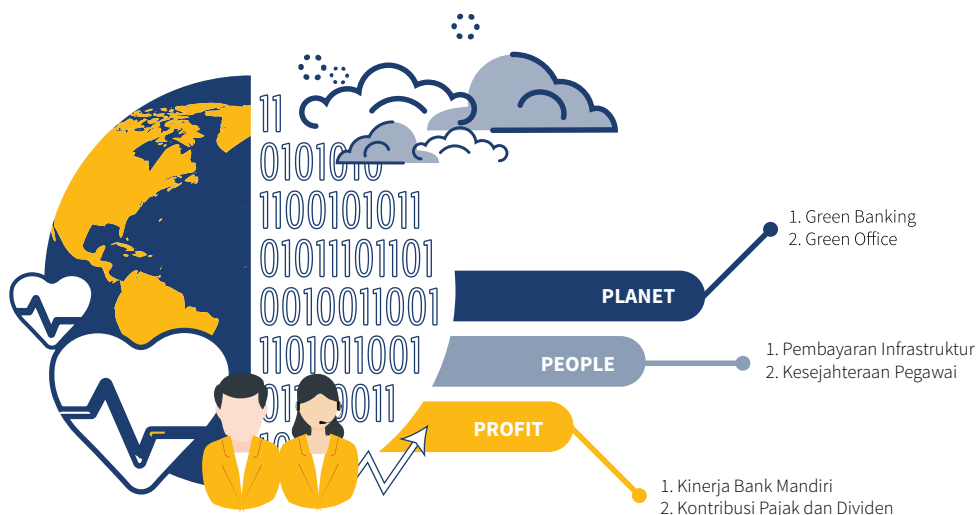
Bank Mandiri memiliki komitmen untuk menerapkan prinsip berkelanjutan yang mampu menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan ekologis di dalam proses dan pada tingkatan pengambilan kebijakan maupun pengambilan keputusan yang dapat mendorong kesuksesan Perseroan dengan tetap berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Tujuan pembangunan berkelanjutan antara lain untuk menjamin keutuhan lingkungan hidup serta keselamatan, kemampuan, kesejahteraan, dan mutu hidup generasi masa kini dan generasi masa depan.

Tujuan utama penerapan keuangan berkelanjutan di Bank Mandiri adalah untuk a) menyediakan sumber pendanaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan dan pendanaan terkait perubahan iklim dalam jumlah yang memadai; b) meningkatkan daya tahan dan daya saing Perseroan melalui pengelolaan risiko sosial dan lingkungan hidup yang lebih baik dengan cara mengembangkan produk dan/atau jasa keuangan yang menerapkan

prinsip keuangan berkelanjutan sehingga mampu berkontribusi positif pada stabilitas sistem keuangan; c) mengurangi kesenjangan sosial, mengurangi dan mencegah kerusakan lingkungan hidup, menjaga keanekaragaman hayati, dan mendorong efisiensi pemanfaatan energi dan sumber daya alam; dan d) mengembangkan produk dan/atau jasa keuangan yang menerapkan prinsip keuangan berkelanjutan.

Berkenaan dengan hal tersebut, Bank Mandiri telah merumuskan *Sustainability Banking Principles* yaitu seluruh prinsip pengelolaan aktivitas Bank Mandiri dalam aspek-aspek: *customer, business strategy, banking operations, risk management, human capital, dan community development*. Program Keberlanjutan Usaha Perbankan (*Sustainable Banking*) bagi Bank Mandiri merupakan suatu komitmen berkelanjutan untuk bertindak etis dalam kerangka tanggung jawab terhadap nasabah, pegawai, pemegang saham, lingkungan, serta memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas.

Bank Mandiri tidak hanya fokus dan berorientasi pada keunggulan kinerja keuangan, namun mampu membangun budaya perusahaan berbasis etika bisnis serta mampu membangun tanggung jawab sosial dan lingkungan yang dikenal dengan *Triple Bottom Line*.



Dalam rangka mewujudkan pembangunan berkelanjutan dan menggerakkan perekonomian nasional yang mengedepankan keselarasan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan hidup, OJK menerbitkan ketentuan untuk mendorong nilai ekonomis, sosial dan ekologis di dalam setiap pengambilan kebijakan maupun keputusan bisnis, melalui POJK No.51/POJK.03/2017 tanggal 18 Juli 2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten dan Perusahaan Publik.

Mengawali inisiatif tersebut, pada tanggal 23 November 2015, OJK telah melibatkan 8 (delapan) bank yang mewakili 46% aset perbankan nasional untuk mendeklarasikan komitmennya menjadi pionir di bidang perbankan berkelanjutan. Komitmen tersebut dituangkan dalam proyek perintis (*pilot project*) yang berjudul “*First Movers on Sustainable Banking*” melalui *Expression of Interest* dan MoU oleh masing-masing bank dengan WWF-Indonesia di awal tahun 2016 dengan target *output* sebagai berikut:

1. Identifikasi tingkat penerapan keuangan berkelanjutan bank saat ini;
2. Menentukan target bank dalam meningkatkan integrasi keuangan berkelanjutan;
3. Pengembangan dan penetapan kerangka kebijakan keuangan berkelanjutan di level korporasi;
4. Penyempurnaan dan penetapan kebijakan sektoral pembiayaan untuk industri kelapa sawit.

Proyek *First Movers on Sustainable Banking* di Bank Mandiri

Sejak Februari 2016 sampai Mei 2017, ke- 8 Bank telah mengikuti serangkaian program terkait integrasi Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola (LST) yang diselenggarakan oleh OJK dan WWF-Indonesia. Program dimaksud mencakup seminar, pelatihan/*workshop*, pendampingan teknis kerangka kerja LST dan pengembangan kebijakan sektoral sawit. Bank Mandiri juga telah menyelenggarakan *inhouse workshop* bekerjasama dengan tim WWF-Indonesia.

Implementasi proyek *first movers* di Bank Mandiri telah dijalankan oleh *Corporate Banking VI*, *Corporate Risk, Policy and Procedure* dan *Credit Risk Portfolio group* melalui:

1. Perbaikan *industry acceptance criteria* dengan lebih memperhatikan aspek sosial dan lingkungan, dan menyelenggarakan sosialisasi pengelolaan lingkungan. Sosialisasi ini akan dijalankan secara berkelanjutan;
2. Menetapkan *anchor client* melalui kajian menyeluruh dari potensi bisnis, *risk*, dan kepatuhan kebijakan termasuk kebijakan terkait lingkungan;
3. Mewajibkan debitur/calon debitur memenuhi aspek legalitas disertai dokumentasi *action plan*/upaya untuk mendapatkan penilaian PROPER minimal BIRU;
4. Melakukan *monitoring on desk* secara periodik terkait pemenuhan *covenant* yang telah ditetapkan baik *financial* maupun *non-financial*;
5. Melakukan *site visit* secara periodik ke lokasi Debitur;
6. Penguatan kompetensi pegawai melalui *training “sustainable financing”* berkoordinasi dengan MUG dan tim WWF-Indonesia;
7. Penguatan konsumen dalam bentuk penyaluran kredit kepada nasabah yang menerapkan konsep berkelanjutan dalam *projectnya* seperti pembiayaan Pembangkit Listrik Tenaga Biogas (PLTGB).

Selanjutnya, *first movers* beserta OJK dan WWF-Indonesia menginisiasi pembentukan forum diskusi terkait *sustainable financing* dalam bentuk Forum Indonesia *Sustainable Finance Initiative* (ISFI) yang bertujuan menyepakati prinsip-prinsip bersama dalam penerapan Keuangan Berkelanjutan.

Penerapan *sustainable banking* diwujudkan dalam program-program tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) yang diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) aspek yaitu tanggung jawab sosial perusahaan terkait lingkungan hidup, tanggung jawab sosial perusahaan terkait ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, tanggung jawab sosial perusahaan terkait pengembangan sosial kemasyarakatan dan tanggung jawab sosial perusahaan terkait konsumen.

Dasar Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

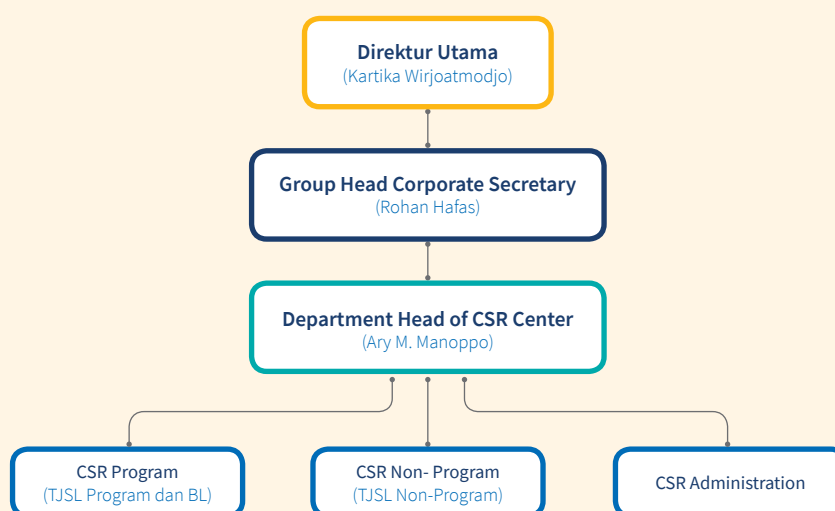


Bank Mandiri senantiasa berusaha mentaati setiap regulasi dan perundang-undangan serta aturan lain yang berlaku di Indonesia dalam hal implementasi kegiatan CSR, antara lain:

1. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 1/POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan.
2. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-02/MBU/7/2017 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
3. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-03/MBU/12/2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
5. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik.
6. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
7. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2017 Tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.
8. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 35/POJK.04/2014 Tentang Sekretaris Perusahaan Emiten atau Perusahaan Publik.

Struktur Pengelola Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Program CSR pada Bank Mandiri tahun 2017 dilaksanakan oleh *Corporate Secretary Group* yang berada di bawah supervisi Direktur Utama dengan susunan personalia sebagai berikut:



Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Program

Kegiatan CSR yang merupakan inisiatif Bank Mandiri yang selaras dengan visi dan misi Perseroan, berkelanjutan dan mendukung bisnis Perseroan dalam jangka panjang. *Strategic Program* dilaksanakan bekerjasama dengan *stakeholder*.

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Non-Program

Kegiatan CSR yang dilaksanakan dalam rangka menjaga hubungan baik dengan *stakeholder* dengan tetap memperhatikan kepentingan masyarakat umum, dan selaras untuk mencapai *Sustainable Development Goals (SDG)*.

Bina Lingkungan (BL)

Kegiatan CSR yang meliputi pemberian bantuan melalui program yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh Bank Mandiri kepada penerima program dalam rangka pemberdayaan kondisi sosial masyarakat.

Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja

Unit Kerja Pembina CSR

Adalah unit kerja yang memiliki kewenangan memutus CSR dan bertindak sebagai koordinator pelaksanaan serta melakukan evaluasi CSR Bank Mandiri. Fungsi Unit Kerja Pembina CSR dilaksanakan oleh *Corporate Secretary Group*.

Tugas dan tanggung jawab Unit Kerja Pembina CSR adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun *bankwide strategic* CSR dan pengalokasian anggaran CSR;
- 2) Menyusun ketentuan terkait program CSR;
- 3) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) CSR untuk mendapatkan persetujuan:
 - TJSL diajukan kepada Dewan Direksi.
 - Alokasi baru untuk penyaluran PKBL diajukan kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
 - Penggunaan sisa saldo PKBL penyisihan laba tahun sebelumnya diajukan kepada Dewan Komisaris.
- 4) Memonitor dan me-**review** realisasi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) CSR;
- 5) Mengelola, mengadministrasikan dan menyusun laporan pelaksanaan CSR secara *bankwide*;
- 6) Menyusun dan menyampaikan laporan CSR secara *bankwide* kepada Masyarakat dan Kementerian BUMN (PKBL) secara priodik sesuai ketentuan yang berlaku;
- 7) Mengkoordinasikan dan mengevaluasi realisasi CSR secara *bankwide*.

Unit Kerja Penanggung Jawab dan Pelaksana Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Serta Bina Lingkungan

Adalah unit kerja yang menginisiasi dan melaksanakan program TJSL dan BL Bank Mandiri sesuai hasil keputusan pemegang kewenangan (Pembina CSR). Fungsi unit kerja Penanggungjawab dan Pelaksana program TJSL dan BL dilaksanakan oleh unit kerja terkait baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Regional.

Tugas dan tanggung jawab Unit Kerja Penanggungjawab dan Pelaksana adalah sebagai berikut:

- (1) Melakukan pengelolaan dari tahap permohonan, analisis, usulan aktivitas serta anggaran, administrasi, dan pelaporan kegiatan TJSL dan BL.
- (2) Memonitor dan mengevaluasi kegiatan TJSL dan BL.
- (3) Melaporkan rekonsiliasi hasil pelaksanaan kegiatan TJSL dan BL secara *bankwide* kepada Unit Pembina Sistem CSR secara periodik.

Sejak tahun 2015, Bank Mandiri sudah tidak lagi menjalankan program kemitraan, hal ini dikarenakan Bank Mandiri masih melakukan kajian untuk menentukan skema penyaluran program kemitraan yang lebih baik. Namun demikian, sampai saat ini Perseroan masih mengelola debitur eksisting yang berjumlah 10.496 debitur (18,61% dari total debitur program kemitraan) dengan jumlah *outstanding* sebesar Rp101,31 miliar.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait dengan Lingkungan Hidup

Kebijakan

Sebagai salah satu penerapan keuangan berkelanjutan, Perseroan telah memiliki beberapa kebijakan terkait dengan aspek lingkungan hidup, baik dalam pengembangan produk/jasa keuangan maupun kebijakan yang terkait dengan pelestarian lingkungan hidup lainnya. Terkait dengan produk dan jasa, Perseroan telah memiliki kebijakan antara lain:

1. Kebijakan Perkreditan Bank Mandiri (KPBM) yang melarang pembiayaan untuk usaha atau proyek yang membahayakan lingkungan
2. Standar Prosedur Perkreditan (SPK) yang antara lain mengatur:
 - a. Kewajiban calon debitur untuk menyerahkan Analisa Dampak Lingkungan (AMDAL) dalam pembiayaan kepada usaha/industri yang diwajibkan atau Upaya Pengelolaan Lingkungan (UKL) - Upaya Pemantauan Lingkungan (UPL) sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dan
 - b. Kewajiban calon debitur untuk menyerahkan hasil penilaian Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (PROPER) yang dikeluarkan oleh Kementerian Lingkungan Hidup.

Kebijakan Perseroan lainnya terkait pengelolaan dan perlindungan lingkungan hidup diwujudkan dalam bentuk himbauan, maklumat dan peraturan Bank Mandiri dalam rangka meminimalisir dampak operasional Perseroan terhadap lingkungan hidup. Perseroan senantiasa melakukan upaya pelaksanaan efisiensi operasional kepada seluruh Unit Kerja yang meliputi seluruh Divisi, Kantor Wilayah dan Kantor Cabang.

Target Kegiatan

Dalam pemberian kredit, Bank Mandiri senantiasa berpegang pada ketentuan internal yang berlaku serta selalu berupaya untuk dapat menghindari pemberian kredit kepada proyek atau usaha yang secara nyata membahayakan lingkungan. Perseroan juga selalu memastikan bahwa 100% debitur telah memenuhi persyaratan AMDAL dan memperoleh predikat PROPER BIRU/HIJAU/EMAS.

Terkait dengan penerapan keuangan berkelanjutan, maka Perseroan menargetkan untuk melaksanakan seluruh kegiatan perbankan yang mendukung keberlanjutan usaha Perseroan antara lain melalui pelaksanaan efisiensi. Serta terlaksananya program CSR terkait dengan perbaikan/peningkatan kualitas hidup di luar Perseroan.

Kegiatan dan Dampak

Wujud dukungan Bank Mandiri terhadap pemeliharaan kelestarian lingkungan hidup tercermin dalam setiap kegiatan Perseroan baik itu operasional di kantor pusat maupun kegiatan bisnisnya, antara lain sebagai berikut.

Green Banking

Kegiatan Green Banking Proses Pemberian Kredit



Peningkatan pemahaman pegawai dalam analisis lingkungan telah dilakukan di Bank Mandiri, baik secara inhouse training maupun *external training*. Bank Mandiri telah mengikuti pelatihan

yang diprakarsai oleh Otoritas Jasa Keuangan dan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) terkait analisis lingkungan secara reguler yang dilaksanakan di beberapa Kota di Indonesia disesuaikan dengan karakteristik industri calon debitur. Selanjutnya hasil disosialisasikan ke tim kredit untuk diterapkan dalam proses persetujuan kredit. Dalam setiap proposal pengajuan kredit untuk sektor korporasi maupun komersial telah dilakukan pembahasan Analisa Dampak Lingkungan (AMDAL) yang menjadi salah satu syarat dalam ketentuan kredit.

Dalam penyaluran kreditnya, Bank Mandiri juga fokus pada organisasi yang ramah lingkungan seperti yang bergerak dalam energi terbarukan, transportasi ramah lingkungan, yang melakukan efisiensi energi, dan yang menerapkan konsep keberlanjutan.

- Debitur kelapa sawit yang memiliki sertifikasi ISPO; kebijakan terkait debitur harus memiliki ISPO;
- Kebijakan AMDAL dan PROPER utk debitur kelapa sawit perusahaan besar;
- Persentase perusahaan dengan proper hijau dan biru dari total kredit yang diberikan;
- Peningkatan limit kredit untuk Pembangkit Listrik Tenaga Biogas (PLTBG).

Kegiatan lainnya adalah dengan dibentuknya kerjasama antara Bank Mandiri dengan Agence Francaise de Developpement (AFD) senilai US\$100 juta untuk membiayai proyek-proyek nasabah di bidang *hydropower*, biogas, dan *combined-cycle powerplant* yang merupakan proyek ramah lingkungan.

Digital Banking



Selain itu, sejak diinisiasikannya penggunaan *digital banking* dalam kegiatan perbankan Bank Mandiri, maka Perseroan telah melakukan penghematan kertas dalam transaksi nasabah di Kantor Cabang. Penghematan kertas juga ditingkatkan melalui *e-billing*.

Dampak Kuantitatif Kegiatan *Green Banking*

Penerapan konsep *green banking* dalam penyaluran kredit sebagai wujud dukungan Bank Mandiri dalam memelihara kelestarian lingkungan hidup, telah berdampak antara lain sebagai berikut:

- Seluruh (100%) debitur telah memenuhi persyaratan AMDAL dengan 84% memperoleh predikat PROPER BIRU/ HIJAU/ EMAS. Hal ini tentu saja akan memberikan dampak positif bagi lingkungan hidup di wilayah negara Indonesia atas meningkatnya predikat PROPER dari berbagai perusahaan.
- Dari total 79 perusahaan kelapa sawit yang menjadi debitur Bank Mandiri, 36 perusahaan sudah/sedang dalam proses sertifikasi *Indonesian Sustainable Palm Oil* (ISPO) dan 24 perusahaan sudah memiliki sertifikasi *Roundtable Sustainable Palm Oil* (RSPO). Sertifikat tersebut mencerminkan peran perusahaan dalam melestarikan lingkungan hidup. Semakin banyak perusahaan yang memiliki sertifikat tersebut, diharapkan kegiatan pelestarian lingkungan hidup semakin meningkat.

Kegiatan Penghematan Energi dan Pengurangan Emisi

Bentuk lain dari tanggung jawab sosial terkait dengan lingkungan hidup adalah Program *Green Office*. Program ini merupakan bentuk nyata kontribusi dalam pengelolaan lingkungan hidup di sekitar kantor pusat dalam mendukung pengelolaan kantor yang ramah lingkungan. Dalam pelaksanaannya, pihak manajemen kantor beserta seluruh pekerja berupaya menerapkan berbagai program penghematan seperti hemat kertas penghematan listrik serta hemat air melalui sosialisasi dan anjuran. Program tersebut dapat memberikan manfaat nyata seperti pengurangan biaya operasional, peningkatan efisiensi, dan juga peningkatan citra Bank Mandiri. Kegiatan dan aktivitas dalam mendukung terciptanya *Green Office* dilakukan melalui penggunaan material dan pemakaian energi.

Bank Mandiri membagi kategori penggunaan material untuk keperluan bisnis atas lingkup keperluan kantor dan material yang dibutuhkan dalam kegiatan operasional lain. Pembahasan terkait pengungkapan material yang digunakan di kantor dalam laporan CSR ini berupa penggunaan kertas dan bahan bakar. Isu penghematan pemakaian kertas telah menjadi hal mendesak yang dilakukan oleh Bank Mandiri dalam beberapa tahun terakhir mengingat dampak negatif yang ditimbulkan sebagai akibat dari penebangan pohon secara masif serta limbah dari proses produksi kertas yang juga sangat besar, baik dalam bentuk cair, gas, dan padatan. Berbagai langkah inisiatif telah dilakukan Bank Mandiri untuk mengurangi konsumsi kertas, seperti mendukung sistem dokumentasi tanpa kertas (*paperless*), memanfaatkan email sebagai media untuk menyebarluaskan pengumuman atau sosialisasi di internal

Perseroan, menggunakan kertas bekas atau daur ulang ataupun *print* dua sisi untuk mencetak dokumen yang dirasa tidak terlalu penting.

Kantor pusat Bank Mandiri di Jakarta menerapkan konsep-konsep bangunan hijau, dengan cara memadukan fitur-fitur yang ramah lingkungan dan hemat energi di dalamnya. Fitur-fitur dalam bangunan kantor Bank Mandiri meliputi fasilitas pengolahan limbah, parkir untuk pengendara sepeda, dan ruang hijau yang cukup luas. Selain itu, aktivitas operasional Bank Mandiri juga diintegrasikan dalam satu lokasi, sehingga menciptakan sinergi yang lebih baik diantara unit-unit kerja Bank Mandiri. Salah satu penerapan konsep gedung ramah lingkungan adalah melalui penggunaan kaca di beberapa bagian dinding gedung Kantor Pusat Bank Mandiri. Fungsinya adalah untuk menghemat penggunaan listrik pada bangunan dengan memaksimalkan pencahayaan matahari, sehingga menghemat pencahayaan dari lampu.

Selama tahun 2017, Bank Mandiri berinisiatif dalam penghematan energi listrik dengan mengganti lampu biasa dengan lampu LED, mengganti pendingin ruangan dengan bahan ramah lingkungan, memasang *timer* dan mengurangi penggunaan kelebihan listrik di seluruh unit kerja Kantor Bank Mandiri. Sejalan dengan penghematan energi listrik, Bank Mandiri juga melakukan efisiensi pemakaian air. Komitmen ini bisa dilihat dengan tindakan Bank Mandiri yang sudah tidak menggunakan air tanah sejak tahun 2013.

Inisiatif *green building* di Kompleks Mandiri University sudah mulai dibangun menggunakan konsep *green building*. Direncanakan ada 15 tower yang akan dibangun dengan prediksi penghematan penggunaan listrik sekitar 20%. Gedung ini sudah melalui tahapan untuk memperoleh sertifikat *silver green building*.

Bank Mandiri senantiasa mewujudkan kegiatan operasional usaha yang ramah lingkungan salah satunya dengan melakukan penghematan penggunaan air. Sebagai bentuk komitmen atas kepedulian Bank Mandiri terhadap masalah kelangkaan air bersih yang melanda beberapa wilayah di Indonesia dan bahkan dunia, Bank Mandiri telah menghimbau seluruh karyawannya untuk menggunakan air secara bijak dengan memasang papan himbauan “Gunakan Air Secukupnya” di toilet, masjid, dan di beberapa area kantor lainnya.

Dampak Kuantitatif Penghematan Energi dan Pengurangan Emisi

Sepanjang tahun 2017, Perseroan telah melakukan penghematan penggunaan listrik sebesar 394.758 KWh atau sebesar 1,16% dibandingkan tahun sebelumnya. Begitupula dengan volume penggunaan air dari PDAM, tercatat menurun sebesar 23.644 m³ atau sebesar 10,09%. Penurunan penggunaan volume air yang bersumber dari PDAM ini dikarenakan Perseroan lebih mengutamakan penggunaan air yang bersumber dari *water recycle*. Penggunaan volume air dari *water recycle* meningkat sebesar 18.136 m³ atau sebesar 33,33%.



Tabel Volume Penggunaan Listrik dan Air

Uraian	2017	2016	2015
Tabel Volume Penggunaan Listrik (KWh)			
Energi listrik	33.581.522	33.976.280	33.502.080
Tabel Volume Penggunaan Air (m ³)			
Volume Air dari PDAM	210.556	234.200	190.183
Volume Air dari <i>Water Recycle</i>	72.554	54.418	66.278
Total penggunaan air	283.110	288.618	256.461

Data alokasi penggunaan air di gedung Kantor Pusat Bank Mandiri untuk tahun 2016 – 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel Penggunaan Air

Porsi Penggunaan Air (m ³)			
Uraian	2017	2016	2015
<i>Cooling tower</i>	73.806	54.148	97.795
Taman	7.300	5.100	11.208
Toilet	97.123	160.018	136.043
<i>Foodcourt</i>	10.546	13.200	10.464
Masjid	94.335	55.882	951
Total penggunaan air	283.110	288.618	256.461





Kegiatan Pengelolaan Lingkungan Hidup dan Limbah yang Dihasilkan

Selain langkah-langkah yang telah disebutkan di atas, Perseroan juga telah memiliki pengelolaan limbah dari pemakaian air yang berupa sewage treatment plan yang dikelola sendiri sehingga menghemat biaya pengelolaan lingkungan. Pengelolaan limbah ini dilakukan oleh pengelola gedung dan berhasil mendaur ulang limbah dari pemakaian air menjadi air siap minum (*reverse osmosis/RO*) yang sudah mendapatkan label halal. Dengan adanya inisiatif ini, maka air ini dapat digunakan untuk mesin pendingin dan penyiraman taman.

Dampak Kuantitatif Pengelolaan Lingkungan Hidup dan Limbah yang Dihasilkan

Melalui pengelolaan *sewage treatment plan* ini, Perseroan telah menghemat penggunaan air PDAM yang selanjutnya berdampak pada penghematan biaya penggunaan air yang mencapai Rp2.000/m³.

Kegiatan Penggunaan Material yang Ramah Lingkungan

Sejak tahun 2012 Bank Mandiri telah menerapkan teknologi *water recycle*

di Gedung Plaza Mandiri. Penggunaan air hasil daur ulang digunakan untuk pemenuhan *cooling tower* dan taman di gedung Plaza Mandiri. Selain itu, Perseroan juga memaksimalkan 30% area terbuka hijau di lokasi plaza Mandiri dengan membuat taman dengan sebesar 13.000m² dari total luas area 39.000m².

Dampak Kuantitatif Penggunaan Material yang Ramah Lingkungan

Pemanfaatan area terbuka hijau telah memberikan dampak terhadap pelestarian lingkungan hidup. Daun-daun yang gugur dari taman tersebut diproses menjadi kompos oleh pengelola gedung. Kemudian kompos digunakan untuk pupuk taman sehingga menghemat biaya pembelian pupuk. Pengelola gedung juga membuat biopori yang saat ini sudah mencapai 60 lubang dan berhasil menyimpan air hujan dan menjadi daerah resapan.

Kegiatan yang Tergabung dalam Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL)

Proyek Perhutanan Sosial Muara Gembong

Proyek yang dilaksanakan di 2017 ini merupakan suatu bentuk

dukungan Perseroan atas Program Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Agenda proyek dilaksanakan dalam bentuk penanaman pohon mangrove dan revitalisasi tambak rakyat di daerah Muara Gembong dengan total lahan seluas 11.000 Ha. Proyek ini akan dilaksanakan dalam dua tahap dengan total lahan pilot project seluas 80,9 Ha dan total penerima bantuan sebanyak 38 orang.

Proyek perhutanan sosial Muara Gembong ini dilatarbelakangi oleh banyaknya lahan Negara yang dikuasai oleh petani penggarap (sekitar 12 juta hektar), namun proses penggarapan tersebut tidak memperhatikan keseimbangan alam dan lingkungan hidup, bahkan terdapat beberapa lahan yang disewakan maupun diperjualbelikan.

Bentuk program proyek perhutanan sosial akan dilaksanakan melalui sistem pengelolaan hutan lestari yang dilaksanakan dalam kawasan hutan Negara kelolaan Perhutani dan akan dilaksanakan oleh masyarakat dalam bentuk Izin Pemanfaatan Hutan. Adapun komoditas yang akan dikembangkan dalam proyek revitalisasi tambak antara lain adalah udang vaname, bandeng dan rumput laut. Beberapa kegiatan terkait dengan proyek perhutanan sosial dan revitalisasi tambak rakyat adalah sebagai berikut:

- Perbaikan lahan beserta saluran irigasi;
- Pembangunan saung untuk tempat penyimpanan pakan, benih, hasil panen dan lainnya;
- Pengerasan jalan sepanjang pematang tambak;
- Pembuatan kinci air untuk setiap tambak berteknologi *semi-intensive* total;
- Penyediaan alat pemberian pakan pada ikan/udang otomatis (*e-Fishery*);
- Pemasangan instalasi listrik ke tambak;
- Pemasangan pompa air submersible sebanyak 5 unit;
- Penyediaan *cool box* untuk hasil panen ikan atau udang sementara; dan
- Pemasangan bor air tawar yang dibuat di setiap tambak.

Dampak Kegiatan yang Tergabung dalam Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL)

Perseroan berharap melalui pelaksanaan program ini akan memberikan dampak berupa pemerataan ekonomi dengan cara pengelolaan hutan yang lebih sistematis dan intensif namun tetap berbasis pada kepentingan pengembangan ekonomi masyarakat dan perbaikan ekonomi masyarakat setempat sehingga meningkatkan taraf hidup.

Sertifikasi di Bidang Lingkungan

Sampai dengan tahun 2017, Bank Mandiri belum memiliki sertifikasi terkait dengan lingkungan hidup.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait dengan Ketenagakerjaan, Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kebijakan

Sumber daya manusia merupakan aset bagi Bank Mandiri, oleh karena itu kepentingan pegawai merupakan prioritas utama yang harus dipenuhi. Bank Mandiri memiliki kebijakan untuk memberikan perlakuan yang sama bagi seluruh pegawai baik dalam kesempatan kerja, remunerasi, dan pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut tertuang dalam berbagai kebijakan sumberdaya manusia dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara Perseroan dan seluruh pegawai Bank Mandiri.

Bank Mandiri juga memiliki kebijakan untuk memberikan lingkungan bekerja yang aman dan nyaman. Kebijakan internal terkait dengan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) telah tercantum di dalam beberapa dokumen perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- Standar Pedoman Operasional (SPO) *Business Continuity Management* (BCM)
SPO BCM merupakan pedoman umum dalam mempersiapkan Bank Mandiri untuk menghadapi dan melindungi dari berbagai potensi kerugian finansial dan non finansial yang bersifat catastrophic sebagai dampak dari kejadian bencana. Dalam SPO tersebut antara lain mengatur tentang risiko-risiko yang berpotensi untuk terjadi di Bank Mandiri, penyebab timbulnya risiko dan cara untuk memitigasinya. SPO BCM berlaku sejak tanggal 8 Juni 2017.
- Petunjuk Teknis Operasional (PTO) *Emergency Response Plan* (ERP)
PTO ERP merupakan salah satu komponen BCM sebagai pedoman/panduan dalam menjaga kemandirian dan keselamatan jiwa seluruh pegawai, nasabah, dan pihak ketiga pada saat terjadi gangguan/bencana, termasuk kegiatan penyelamatan data penting dan aset Bank. Prosedur ERP terfokus pada pengamanan dan penyelamatan jiwa. PTO ERP berlaku sejak tanggal 4 September 2013.

Selain itu, dalam upaya meminimalisir risiko terhadap keselamatan kerja di Bank Mandiri telah disusun Petunjuk Teknis Operasional (PTO) *Emergency Response Plan* (ERP) yang merupakan salah satu komponen *Business Continuity Management* (BCM) sebagai pedoman/panduan dalam menjaga kemandirian dan keselamatan jiwa seluruh pegawai, nasabah, dan pihak ketiga pada saat terjadi gangguan/bencana di lingkungan kerja Bank Mandiri, termasuk kegiatan penyelamatan data penting dan aset Bank.

Target Kegiatan

Terkait dengan praktik ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja bagi pegawai, sepanjang tahun 2017 Bank Mandiri telah menetapkan beberapa target pencapaian antara lain:

- Terjaminnya kesejahteraan pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku dan yang tertuang dalam PKB;
- Terjaminnya kesetaraan *gender* dalam kesempatan kerja, maupun kesetaraan dalam kesempatan memperoleh pelatihan bagi seluruh pegawai;
- Penyempurnaan skema fasilitas kesehatan bagi pegawai serta mewujudkan tempat kerja yang layak dan aman bagi seluruh pegawai Perseroan.



Kegiatan dan Dampak

Kegiatan Ketenagakerjaan



Kesetaraan Gender dalam Kesempatan Kerja

Dalam melakukan perekrutan pegawai, Bank Mandiri senantiasa memberikan hak dan kesempatan yang sama kepada semua orang tanpa memandang perbedaan agama, etnis, ras, status sosial, warna kulit, *gender*, ataupun kondisi fisik lainnya. Demikian juga dalam hal pengangkatan calon pekerja, Bank Mandiri tidak melakukan diskriminasi atas alasan apapun karena mendasarkan keputusannya pada hasil seleksi, hasil evaluasi pada masa percobaan dan orientasi pekerja.

Kesetaraan dalam Program Pendidikan dan Pelatihan

Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kapasitas pegawai, Bank Mandiri secara berkesinambungan menyelenggarakan beberapa metode program pendidikan dan pelatihan untuk menunjang kegiatan operasional Perseroan. Bank Mandiri menjamin bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti setiap program pendidikan dan pelatihan yang dibuka sesuai dengan kebutuhan dan rencana pengembangan Perseroan. Penjelasan lebih lanjut mengenai Program Pelatihan dan Pendidikan yang telah dilaksanakan di sepanjang 2017 dapat dilihat pada Bab Profil Perusahaan di Laporan Tahunan ini.

Penggunaan Tenaga Kerja Lokal

Perseroan selalu berupaya untuk melaksanakan praktik ketenagakerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain praktik kesetaraan gender dalam kesempatan bekerja, Perseroan juga senantiasa menggunakan tenaga kerja lokal sebagai sumber daya utama dalam seluruh kegiatan operasional maupun perbankan Perseroan. Sampai dengan tahun 2017, jumlah pegawai Bank Mandiri tercatat sebanyak 38.307 orang dengan jumlah pekerja asing hanya sebanyak 1 orang.

Remunerasi

Bank Mandiri senantiasa mentaati seluruh aturan yang berlaku terkait remunerasi kepada pegawai. Besaran remunerasi yang diberikan telah disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku dan berada di atas standar Upah Minimum yang berlaku di wilayah operasional Bank Mandiri. Terkait dengan remunerasi, Bank Mandiri senantiasa berupaya menjaga *gap* rasio gaji seluruh pegawai agar tidak terdapat perbedaan yang terlalu tinggi.

Pada tabel berikut, dapat dilihat rasio gaji tertinggi dan terendah Bank Mandiri selama tahun 2017.

Tabel Rasio Gaji Tertinggi dan Terendah

Uraian	Rasio
Gaji Pegawai tertinggi dan terendah	47,78 : 1
Gaji Direksi tertinggi dan terendah	1,1 : 1
Gaji Komisaris tertinggi dan terendah	1,1 : 1
Gaji Direksi tertinggi dan Pegawai Tertinggi	1,7 : 1

Kegiatan Kesejahteraan Pegawai

Bank Mandiri senantiasa memerhatikan kesejahteraan seluruh pegawainya agar dapat saling bersinergi demi terciptanya produktivitas kerja yang optimal. Program peningkatan kesejahteraan pegawai diberikan baik secara material maupun non-material. Program yang bersifat material merupakan program kesejahteraan yang berkaitan langsung dengan prestasi pegawai dan kompensasinya dapat diberikan dalam bentuk uang transportasi, uang makan, uang pensiun, tunjangan hari raya, uang jabatan, bonus, uang pendidikan, uang pengobatan, pakaian dinas, uang cuti, dan uang kematian.

Sedangkan program yang bersifat non-material merupakan program kesejahteraan pegawai melalui pemberian fasilitas dan pelayanan kepada seluruh pegawai Bank Mandiri tanpa melakukan diskriminasi. Program kesejahteraan non-material Bank Mandiri yang sudah berjalan sampai saat ini adalah program khusus bagi pegawai perempuan yang sedang menyusui dengan menyediakan ruang laktasi yang nyaman dan bersih serta sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas dan kebutuhan standar bagi Ibu menyusui, baik di Kantor Pusat maupun di kantor-kantor wilayah/cabang. Selain memfasilitasi ruang laktasi, Bank Mandiri juga menyediakan fasilitas kepada para pegawai yang sudah memiliki anak dengan membuka Tempat Penitipan Anak (TPA) yang disebut Mandiri *Day Care* bertempat di Plaza Mandiri Basement 1 dengan jam operasional 07.30-17.30 WIB dan dibuka setiap hari kerja (kecuali hari libur dan libur nasional). Bank Mandiri melalui *Human Capital Engagement Group* juga rutin melaksanakan kegiatan yang bertujuan untuk menjaga tingkat *engagement* karyawan, antara lain seperti Happy Hours.



Mekanisme Pengaduan Masalah Ketenagakerjaan

Sebagai bentuk kepatuhan Perseroan terhadap ketentuan yang berlaku, salah satunya adalah Undang-Undang Ketenagakerjaan No.13 tahun 2003, maka Bank Mandiri telah menyusun suatu mekanisme pengaduan masalah ketenagakerjaan. Mekanisme ini diterapkan melalui beberapa bentuk seperti penyusunan PKB, pembentukan serikat pegawai, Lembaga Kerjasama Bipartit antara Perseroan dan pegawai serta tersedianya wadah bagi pegawai untuk mencurahkan keluh kesah terkait masalah pekerjaan.

Kebebasan Berserikat

Bank Mandiri meyakini bahwa keberhasilan aktivitas usaha Perseroan

dapat dicapai salah satunya dengan adanya praktik-praktik kerja yang mampu mewadahi hak-hak pegawai dalam bentuk Serikat Pegawai. Selain tentu saja, dapat dicapai melalui penerapan sistem SDM berbasis kompetensi pada setiap aktivitas fungsi SDM. Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) merupakan serikat pekerja yang dibentuk untuk menjalin hubungan yang baik antara pegawai dan manajemen Bank Mandiri, sehingga tercipta hubungan industrial yang harmonis. SPBM terbentuk sejak tahun 2000 dan telah terdaftar di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No.KEP.804/M/BW/2000 dan tercatat di Depnakertrans RI No.45/V/P/V/2001. SPBM berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta, dengan alamat Plaza Mandiri lantai 12, Jalan Jend. Gatot Soebroto Kav.36-38 Jakarta Selatan. SPBM dan Bank Mandiri telah menyelenggarakan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), PKB yang berlaku saat ini adalah PKB yang ke -7 periode 2017-2019 dan telah didaftarkan dan mendapat pengesahan dari Kementerian Ketenagakerjaan Nomor KEP.198/PHIJSK.PK/PKB/XII/2017 tanggal 11 Desember 2017.

Dampak Kegiatan Ketenagakerjaan

Dampak dari pelaksanaan kegiatan tanggungjawab sosial terkait dengan ketenagakerjaan adalah rendahnya tingkat turnover pegawai dan tingginya tingkat engagement pegawai. Pada tahun 2017 tingkat turnover pegawai tercatat sebesar 5,92%, meningkat dibandingkan tahun sebelumnya, namun demikian angka turnover pegawai tersebut masih berada pada level rata-rata industri perbankan. Sedangkan untuk mengetahui tingkat engagement pegawai, Perseroan telah melakukan pengukuran di tahun 2016 dengan perolehan nilai sebesar 73,7%. Angka tersebut merupakan kategori tertinggi (platinum) untuk survei keterikatan pegawai. Atas hasil survei tersebut, Bank Mandiri memperoleh 2 (dua) penghargaan, yaitu Platinum dan Best of the best Award Winner pada Indonesia Employee Engagement Award 2016.

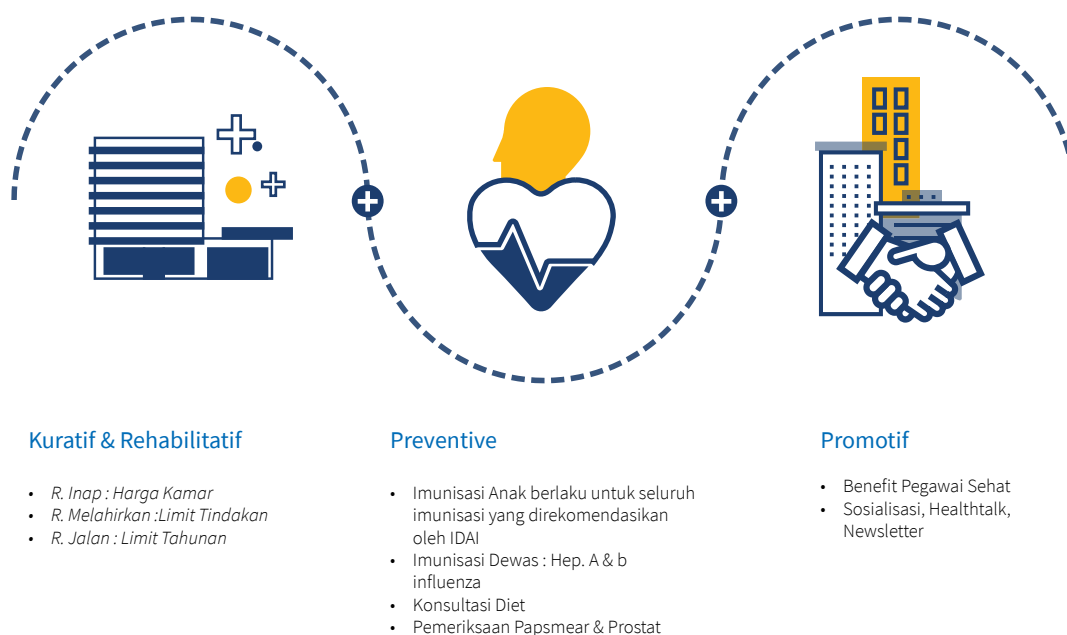
Kegiatan Pemberian Fasilitas Kesehatan

Kesehatan merupakan unsur penting bagi kehidupan setiap orang. Setiap individu diharapkan dapat menjaga kesehatannya dengan melaksanakan pola hidup sehat sedini mungkin. Terkait hal tersebut, Bank turut memerhatikan kesehatan pegawai, dengan memberikan fasilitas kesehatan bagi pegawai dan anggota keluarga. Untuk meningkatkan kesejahteraan dan memotivasi pegawai maka manfaat fasilitas kesehatan selalu di-review demi penyempurnaannya.

Penyempurnaan fasilitas kesehatan dilakukan dengan mempertimbangkan kajian hasil *benchmark* di beberapa bank dan ketersediaan anggaran biaya kesehatan (kemampuan Bank).

Tujuan diterapkannya perubahan fasilitas kesehatan ini adalah agar

pemberian fasilitas kesehatan pegawai Bank Mandiri dapat sejalan dengan perkembangan di *market*, serta dapat dikelola dengan lebih efektif sehingga mudah untuk dikaji dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawai dan menjaga *competitiveness*. Pada tahun 2017, fasilitas kesehatan semakin disempurnakan dengan adanya program baru yang bersifat lebih komprehensif mulai dari promotif, preventif hingga kuratif dan rehabilitasi seperti ditampilkan melalui gambar berikut:



Dampak Kuantitatif Kegiatan Pemberian Fasilitas Kesehatan

Program fasilitas kesehatan yang diberikan oleh Perseroan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan memotivasi pegawai sehingga akan berpengaruh pada tingkat angka produktivitas pegawai.

Pengelolaan fasilitas kesehatan yang baik oleh Perseroan sepanjang tahun 2017 telah berdampak pada tingkat produktivitas pegawai Bank Mandiri. Pada 2017 produktivitas pegawai Perseroan tercatat sebesar Rp16.261,05 juta per pegawai meningkat sebesar 12,73% dari tahun 2016 yang tercatat sebesar Rp14.425,14 juta per pegawai.

Kegiatan Keselamatan Kerja

Bank Mandiri senantiasa berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang layak dan aman bagi seluruh pegawai. Terkait hal tersebut, maka Perseroan telah menyusun Petunjuk Teknis Operasional (PTO) *Emergency Response Plan* (ERP) sebagai pedoman/panduan dalam menjaga kemandirian dan keselamatan jiwa seluruh pegawai di lingkungan kerja Bank Mandiri. Prosedur ERP terfokus pada kesiapan peralatan dan sarana keselamatan gedung, kesiapan pelaksanaan penyelamatan jiwa manusia, serta pelatihan kepada pegawai dan tim ERP. Beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan inspeksi/pemeriksaan terhadap peralatan proteksi kebakaran gedung secara rutin untuk memastikan bahwa peralatan kebakaran tersebut dapat berfungsi dengan baik. Pengecekan untuk Alat Pemadam Api Ringan (APAR) dilakukan oleh Petugas *Security* setiap 1 (satu) bulan sekali sedangkan untuk pemeriksaan terhadap Alat Pemadam Api Tersistem (APAT) dan *Fire Alarm* dilakukan oleh pengelola gedung yang bekerjasama dengan Dinas Pemadam Kebakaran yang dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali.

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

- Melakukan standardisasi spesifikasi, penempatan perangkat keselamatan gedung dan jalur evakuasi yang dimasukkan dalam buku panduan standar renovasi gedung kantor yang disusun bersama dengan konsultan perencanaan yang akan dilakukan *review* setiap 1 (satu) sekali atau sesuai kebutuhan.
- Melakukan penyampaian informasi keadaan darurat terhadap Pegawai, Tamu dan Tim Tanggap Darurat Gedung melalui pemasangan poster petunjuk evakuasi keadaan darurat kebakaran/gempa bumi, pemutaran video prosedur keadaan darurat di media televisi internal, *safety briefing* sebelum melakukan acara dan sosialisasi fungsi dan peranan tim tanggap darurat yang dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali dengan mengundang pembicara dari Dinas Pemadam Kebakaran.

Adapun pelaksanaan kegiatan terkait Keselamatan Pegawai adalah sebagai berikut.

Jenis Kegiatan	Target Kegiatan	Peserta
Sosialisasi Keadaan Darurat	1 Tahun Sekali	Pegawai yang ditunjuk sebagai tim tanggap darurat
Simulasi Evakuasi Keadaan Darurat	1 Tahun Sekali	Seluruh pegawai/tamu dan penghuni gedung lainnya
Latihan Pemadaman Api	1 Tahun Sekali	Pegawai yang ditunjuk sebagai tim tanggap darurat
Latihan Tim Tanggap Darurat	1 Tahun Sekali	Tim Tanggap Darurat (ERT)

Tabel Pelaksanaan Sosialisasi Keadaan Darurat Gedung

Lokasi Gedung Kantor	Meteri Sosiliasi	Waktu Pelaksanaan	Peserta
Plaza Mandiri	Manajemen Keselamatan Kebakaran Gedung (<i>Fire Safety Management</i>)	31 Oktober 2017	Pegawai dan Tim Tanggap Darurat Gedung serta Tim ERT
Menara Mandiri Jakarta		29 November 2017	
Sentra Mandiri		19 Oktober 2017	
Wisma Mandiri II	Fungsi dan Peranan Tim Kebakaran Gedung	24 November 2017	Pegawai RCO dan Tim ERT
Menara Mandiri Palembang	Penggunaan Alat Pemadam Api Ringan	5 Juli 2017	
Gedung Training R. Soeprapto – Region IX Banjarmasin	Penggunaan Alat Pemadam Api Ringan, Teknik Evakuasi	8 Juli 2017	

- Melakukan pelatihan kesiapan tanggap darurat kepada penghuni gedung, Tim Tanggap Darurat Gedung dan Tim ERP antara lain pelatihan pemadaman api, pelatihan bantuan hidup dasar (P3K), pelatihan *first responder* (*search and rescue*) yang dilakukan minimal 1 (satu) tahun sekali.

Tabel Pelaksanaan Pelatihan Tim *Emergency Response*

Jenis Pelatihan	Lokasi / Gedung	Waktu Pelaksanaan	Peserta
Latihan Pemadaman Api	Plaza Mandiri	18 November 2017	Pegawai dan Tim Tanggap Darurat Gedung serta Tim ERT
	Sentra Mandiri	19 Oktober 2017	
	Wisma Mandiri II	24 November 2017	
	Manara Mandiri Palembang	25 Juli 2017	
	Gedung Training R. Soeprapto – Region IX Banjarmasin	8 Juli 2017	Pegawai RCO dan Tim ERT
Latihan Bantuan Dasar	RS. Persahabatan	4 Batch	Tim ERT Region IV – Jakarta Thamrin

- Melakukan simulasi evakuasi darurat kebakaran gedung terhadap penghuni gedung untuk mengukur kesiapan Tim Tanggap Darurat dan mengukur lama waktu evakuasi dari lokasi gedung ke titik berkumpul. Pelaksanaan simulasi ini dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali yang dihadiri pula oleh Dinas Pemadam Kebakaran.

Tabel Pelaksanaan Simulasi Evakuasi Darurat Kebakaran Gedung

Lokasi/Gedung	Waktu Pelaksanaan	Peserta
Menara Mandiri Palembang	25 Juli 2017	Pegawai dan Tim Tanggap Darurat Gedung serta Tim ERT
Wisma Mandiri II	24 November 2017	
Menara Mandiri Sudirman	15 Desember 2017	
Sentra Mandiri	08 Desember 2017	
Plaza Mandiri	22 Desember 2017	
Gedung Training R. Soeprapto – Region IX Banjarmasin	8 Juli 2017	Pegawai RCO dan Tim ERT

Selain penerapan Prosedur ERP, Bank Mandiri juga mengikut sertakan seluruh pegawai sebagai peserta Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek) melalui BPJS Ketenagakerjaan dengan program yang diikuti antara lain Program Jaminan Hari Tua (JHT), Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Program Jaminan Kematian (JK) sedangkan untuk karyawan yang melaksanakan kegiatan Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga dilakukan Asuransi Jiwa.

Dampak Kuantitatif Kegiatan Keselamatan Kerja

Sepanjang tahun 2017, Bank Mandiri tidak mencatat adanya kecelakaan kerja (*zero accident*) dalam kegiatan operasional Perseroan di Kantor Pusat maupun di Kantor Cabang/Regional. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh kegiatan operasional telah berjalan sesuai dengan prosedur dan standar keamanan kerja yang berlaku.

Sertifikasi

Bank Mandiri telah mendapatkan beberapa sertifikasi yang mendukung jaminan keselamatan kerja pegawai sebagai berikut:

Jenis Sertifikasi: BS OHSAS 18001:2007 - General Construction and Maintenance Services of Civil Engineering Works, Buildings, Roads, Bridges, and Irrigation Validasi: 17 Juni 2016 - 23 Juli 2018 Dikeluarkan Oleh: NQA	Jenis Sertifikasi: BS EN ISO 9001:2008 - General Construction and Maintenance Services of Civil Engineering Works, Buildings, Roads, Bridges, and Irrigation Validasi: 15 Mei 2016 - 14 Juli 2018 Dikeluarkan Oleh: NQA

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait dengan Pengembangan Sosial Kemasyarakatan

Tanggung jawab sosial perusahaan terkait dengan pengembangan sosial kemasyarakatan merupakan penjabaran dari salah satu misi Bank Mandiri yaitu peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan, sebagai kontribusi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tanggung jawab sosial Bank dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu TJSL dan BL.

Kebijakan

Dalam mengimplementasikan tanggung jawab sosial terkait pengembangan sosial kemasyarakatan, Bank Mandiri selalu mengacu pada peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-02/MBU/7/2017 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.

Selain itu, kebijakan internal Bank Mandiri yang terkait dengan tanggung jawab terhadap pengembangan sosial kemasyarakatan telah diatur dan ditetapkan dalam Standar dan Prosedur PKBL yang berisi tentang pelaksanaan Program Kemitraan, program Bina Lingkungan dan Standar Pengadaan Barang dan Jasa terkait program PKBL, yang berlaku sejak tanggal 01 Agustus 2011. Saat ini Perseroan tengah melakukan *review* terhadap Standar dan Prosedur PKBL tersebut.

Target Kegiatan

Sebagai bagian dari masyarakat, Bank Mandiri senantiasa menyelaraskan kehadiran dan kegiatan usahanya di tengah masyarakat. Oleh karena itu, Bank Mandiri berkomitmen untuk terus menjalankan program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat agar dapat mencapai masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Kegiatan dan Dampak

Pada tahun 2017, Bank Mandiri telah mengadakan beberapa program dan kegiatan di bidang sosial kemasyarakatan, meliputi:

Kegiatan Program Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan

Program Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan dijadikan dasar untuk menelurkan pemimpin-pemimpin muda yang mandiri dan memiliki daya saing tinggi dalam menghadapi segala tantangan persaingan global yang semakin ketat di generasi mendatang. Dalam merealisasikan program ini Bank Mandiri telah memiliki beberapa program strategis, antara lain sebagai berikut:

Wirausaha Muda Mandiri (WMM)

Sebagai wujud konsistensi Bank Mandiri terhadap pengembangan UMKM yang menjadi salah satu pilar perekonomian bangsa, Bank Mandiri telah menyelenggarakan Wirausaha Muda Mandiri (WMM) sejak tahun 2007 sebagai salah satu bentuk CSR. Program WMM bertujuan untuk membangun dan menciptakan bibit-bibit wirausaha muda Indonesia yang tangguh dan profesional terutama di kalangan mahasiswa, sehingga mahasiswa setelah lulus diharapkan bukan hanya menjadi pencari kerja namun mampu menciptakan lapangan kerja. Terdapat 5 (lima) bidang usaha dalam WMM, yaitu bidang Industri Perdagangan dan Jasa, Kreatif, Boga, Sosial, dan Teknologi. Hingga tahun 2017, Perseroan telah mengembangkan beberapa Inovasi program WMM antara lain:

- a. *Workshop* kewirausahaan
Merupakan yang menginspirasi dan memberikan perspektif baru pada generasi muda Indonesia khususnya calon pengusaha dan pengusaha *start up* tentang dunia usaha dan *trend* global. Kegiatan yang menghadirkan berbagai narasumber dari dalam dan luar negeri ini setiap tahunnya dihadiri lebih dari 3.000 generasi muda yang siap terjun menjadi pengusaha sukses di masa depan.



b. Pembinaan berwirausaha

1) Pembinaan *Digital*

Pembinaan *Digital* berlangsung selama 6 (enam) bulan, yang dimulai sejak bulan Agustus 2016 hingga berakhir pada saat Demo day pada tanggal 27 Februari 2017. Selama masa pembinaan Digital, para peserta dibina sebulan dua kali dalam sesi *one-on-one* mentoring dimana peserta diberi kesempatan untuk mengungkapkan kendala dan masalah yang dihadapi dalam membangun *start-up* dan produk mereka. Selain itu mereka juga mendapatkan pemaparan sesuai bidang khusus dari pemateri profesional dalam sesi *thematic* mentoring. Para peserta juga berkesempatan untuk memperluas jejaring mereka dalam acara *activation event (networking night)* sebulan sekali, dimana mereka dapat bertemu dengan para pelaku bisnis digital. Adapun materi – materi yang diberikan kepada peserta dalam pembinaan digital antara lain tentang *Problem Solution, Product Market-Fit, Scalable Growth Engine*, yang dibagi dalam 4 fase yaitu *Customer Validation, Product Validation, Business Model Validation*, dan *Follow on funding, Access to Market, Pitching, Demo Day Business Model Validation*.

2) Pembinaan *Non-Digital*

Pembinaan Non-Digital berlangsung selama 6 (enam) bulan, yang dimulai sejak bulan Agustus 2016 hingga berakhir pada saat *Demo Day* pada tanggal 29 Februari

2017. Dalam masa 6 bulan pembinaan, menimbang lokasi peserta yang tersebar di seluruh Indonesia, para peserta pembinaan ini dibina setiap minggu melalui webinar (web seminar). Selain pembinaan melalui webinar, diadakan pertemuan (tatap muka) antara *coach* dan peserta. Peserta juga diberi kesempatan untuk bertukar pendapat pada sesi *mini group coaching*, dimana pada sesi ini peserta dapat mengungkapkan kendala – kendala dalam berbisnis dan para *coach* dapat membimbing peserta untuk menyelesaikan masalah dalam bisnis mereka serta memberikan ide-ide untuk pengembangan usaha peserta.

Adapun materi yang diberikan pada peserta pembinaan *Non-Digital* adalah manajemen keuangan, manajemen SDM, langkah untuk memperbaiki penjualan, trik untuk memperbaiki *database* pelanggan, mengatur gudang atau penyimpanan (*storing*) keluar masuk barang, cara memberikan *service* kepada klien dan menjaga loyalitas konsumen.

3) Pembinaan Khusus

Pembinaan Khusus diadakan untuk pengembangan produk para pemenang WMM untuk menjadi produk yang layak digunakan oleh masyarakat dan menghasilkan profit. Program pembinaan ini disesuaikan dengan grup kategori bidang usaha para peserta pembinaan. Pemateri dari tiap tiap program pembinaan khusus ini pun adalah praktisi yang memang bergerak dalam bidangnya

dan direkomendasikan oleh peserta sebagai pembina yang diminati oleh mereka. Selain mendapatkan pembinaan khusus, peserta juga diberi kesempatan untuk mengunjungi perusahaan – perusahaan besar (*company visit*) untuk menambah wawasan mengenai dunia bisnis, mengikuti konferensi atau pertemuan tingkat tinggi untuk memperluas jaringan (*networking*) dan mendapatkan akses pasar yang lebih luas. *Company visit* yang telah diselenggarakan antara lain di Google Office Jakarta, Gojek, dan Net TV.

c. Wirusaha Mandiri Forum

Wirusaha Muda Mandiri Forum dibentuk pada tahun 2014 sebagai salah satu wujud inovasi program WMM. Organisasi yang dibentuk atas inisiatif bersama Bank Mandiri dan alumni WMM ini memberikan berbagai benefit bagi anggotanya mulai kesempatan business visit ke perusahaan nasional, kelas wirusaha, hingga *networking* dengan pengusaha muda dari seluruh Indonesia. Forum ini bertujuan untuk mewujudkan aspirasi dan mendukung pengusaha muda yang tergabung dalam program WMM serta menyebarkan semangat kewirausahaan bagi generasi muda Indonesia. Dalam jangka panjang organisasi ini diharapkan dapat memberikan efek multiplier bagi program WMM untuk menularkan semangat berwirausaha kepada generasi muda di Indonesia.

d. Mandiri Inkubator bisnis

Dalam rangka membentuk ekosistem pendukung bagi *start up business*, Bank Mandiri meluncurkan program Mandiri Inkubator Bisnis (MIB) di tahun 2015. Program MIB didisain untuk memberikan pembinaan berkelanjutan dan didukung fasilitas ruang usaha bersama (*co-working space*). Dilatarbelakangi perhatian Bank Mandiri pada pengusaha muda yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan menjadi perusahaan besar serta semakin berkembangnya konsep inkubator bisnis sebagai salah satu solusi untuk akselerasi pertumbuhan *start up business* secara global, program MIB terus dikembangkan sebagai *support system* bagi alumni program WMM dan pengusaha muda berprestasi lainnya.

Mandiri Sahabatku

Sejak tahun 2011, Bank Mandiri terus menunjukkan komitmennya untuk mendorong *skill* dan kemampuan berwirausaha para Pekerja Migran Indonesia (PMI) di luar negeri melalui program edukasi kewirausahaan, Mandiri Sahabatku. Sebagai rangkaian program ini di Indonesia juga didukung dengan pelatihan dan magang ketrampilan usaha di Bapak/Ibu Asuh pelaku usaha seperti Salon, Bakso, Mie Ayam dan Keripik Oleh-oleh melalui Program Dadi Majikan. Hingga tahun 2017 Program Mandiri sahabatku telah dilaksanakan

di beberapa negara tujuan PMI yaitu Hong Kong, Malaysia, Korea Selatan serta Jepang dan telah menghasilkan lebih dari 11.000 alumni.

Coding Mum

Sejak tahun 2016, Bank Mandiri bersama Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) meluncurkan *Coding Mum* sebagai salah satu program *training* Mandiri Sahabatku. Program ini telah dilakukan di 6 (enam) kota dengan jumlah alumni mencapai lebih dari 120 orang, saat ini 80% peserta *Coding Mum* telah menjadi *web developer*.

Mandiri Mengajar

Program Mandiri Mengajar dilaksanakan setiap tahun sejak 2009, Mandiri Edukasi merupakan program unggulan MPP yang dilaksanakan dalam bentuk kegiatan belajar mengajar di sekolah (SD, SMP, SMA) dan perguruan tinggi dengan tujuan memperkaya pengetahuan peserta didik khususnya terkait perbankan, kewirausahaan dan kepemimpinan. Pada tahun 2017, pelaksanaan program Mandiri Mengajar dijadikan satu dengan pelaksanaan Mandiri *Volunteer* yaitu pada acara penyaluran Program Bantuan Sosial (bansos) ke pelosok. Program Mandiri Mengajar melakukan inklusi finansial atau sosialisasi tentang perbankan dengan cara mengajar di Sekolah Dasar dengan tema “Ayo Gemar Menabung dan Giat Belajar.” Sampai dengan 2017, program Mandiri Mengajar ini telah diikuti oleh lebih dari 25.000 siswa dan 4.500 mahasiswa yang tersebar di seluruh Indonesia.

Dampak Kegiatan Program Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan

Sebagai salah satu bank nasional yang secara konsisten menjalankan program khusus yang fokus pada kemandirian edukasi dan kewirausahaan, Bank Mandiri berharap agar dapat terus memunculkan banyak wirausahawan baru sehingga dapat menciptakan lapangan kerja baru. Program-program kewirausahaan yang dijalankan Perseroan telah memberikan dampak pada meningkatnya omzet usaha para peserta program serta secara lebih luas, program kemandirian edukasi dan kewirausahaan telah meningkatkan kemandirian finansial masyarakat Indonesia.

Kegiatan Program *Financial Inclusion*

Agen *Branchless Banking*

Bank Mandiri telah mengimplementasikan program Laku Pandai secara nasional per tanggal 13 Juli 2016 dalam rangka mendukung implementasi Layanan Keuangan Tanpa Kantor dalam Rangka Keuangan Inklusif atau LAKUPANDAI dengan mengacu pada POJK No. 19/POJK.03/2014 dan SEOJK No. 6/SEOJK.03/2015. Kegiatan tersebut



merupakan salah satu upaya Bank Mandiri untuk meningkatkan akses layanan Perbankan kepada masyarakat *unbanked* baik di daerah urban maupun rural dan sebagai implementasi program inklusi Keuangan.

Untuk mendukung program tersebut, Bank Mandiri terus berupaya untuk meningkatkan jumlah dan persebaran Agen *Branchless Banking* (Agen LAKUPANDAI) di seluruh wilayah Indonesia, terutama untuk wilayah yang tidak terjangkau oleh Cabang Bank Mandiri. Selain itu, sejak bulan Juli 2016, Bank Mandiri telah membuat produk dengan *brand name* Mandiri Simpanan Makmur (SiMakmur) untuk mendukung inisiatif LAKUPANDAI, utamanya dalam bentuk produk tabungan *Basic Saving Account* (BSA). SiMakmur merupakan rekening simpanan dalam mata uang Rupiah bagi perorangan yang belum pernah memiliki rekening di Bank Mandiri dan penyelenggaraannya dilakukan sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

Per 31 Desember 2017, jumlah agent *Branchless Banking* Bank Mandiri meningkat sebanyak 75,57% dari yang sebelumnya sebanyak 19.162 agen pada tahun 2016 menjadi 33.643 agen pada tahun 2017. Sementara untuk tabungan SiMakmur, per 31 Desember 2017 sudah mencapai 2.054.801 rekening yang terdiri dari 2.047.495 rekening bansos (Tabnas-P) dan 7.306 rekening bansos (TABBB) dengan saldo Rp334.288.819.419. Diharapkan setiap tahun

jumlah nasabah dan saldo SIMAKMUR dapat terus bertambah dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat untuk meningkatkan indeks inklusi Keuangan di Indonesia.

Kriya Mandiri *Contact Center*

Sebagai salah satu bentuk perwujudan program *financial inclusion* kepada masyarakat penyandang disabilitas, Bank Mandiri menyelenggarakan program pemagangan khusus bagi penyandang disabilitas dengan nama program pemagangan “Kriya Mandiri *Contact Center*”. Program Kriya Mandiri *Contact Center* merupakan program belajar bekerja terpadu (magang) di Bank Mandiri bagi rekan-rekan penyandang disabilitas dengan pendidikan minimum lulusan SMA untuk mengenal dunia kerja dan memperoleh keterampilan khususnya agar dapat menjadi *contact center* yang terampil dan siap bekerja. Dalam program ini, peserta akan mengikuti program kriya mandiri *contact center basic* yang komprehensif selama 1 tahun sesuai dengan silabus dan kurikulum yang telah diterapkan.

Dampak Kegiatan Program *Financial Inclusion*

Melalui program *financial inclusion*, Perseroan berharap agar wawasan masyarakat dapat lebih terbuka, khususnya tentang layanan perbankan serta produk industri jasa Keuangan lainnya untuk dapat mengoptimalkan pencapaian tujuan finansial secara berkesinambungan, serta memperluas jangkauan masyarakat yang bankable.

Kegiatan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Serta Bina Lingkungan (BL)

Selain program kewirausahaan dan *financial inclusion*, Bank Mandiri juga menyalurkan bantuan sosial lainnya untuk para pemangku kepentingan di lingkungan sekitar operasional perusahaan dengan tetap mengindahkan prinsip *good corporate governance*, antara lain:

Mandiri Peduli Kesehatan

Program Mandiri Peduli Kesehatan ditujukan untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat yang dilaksanakan dalam bentuk program pengobatan gratis, dukungan biaya pengobatan penyakit kronik, penyaluran bantuan sarana kesehatan dan ambulans. Beberapa contoh pelaksanaan program Mandiri Peduli Kesehatan antara lain kegiatan Penyuluhan Hidup Bersih dan Sehat di NTT, Operasi Bibir Sumbing di Jakarta, dan Pemberian Ambulance untuk Rumah Sakit dan Organisasi Kemasyarakatan.

Mandiri Peduli Sarana Umum dan Ibadah

Penyaluran bantuan mandiri peduli sarana umum dan ibadah merupakan kegiatan CSR yang dilaksanakan dalam bentuk bantuan pembangunan dan renovasi sarana umum, pembangunan dan renovasi rumah ibadah, dukungan perayaan hari besar keagamaan, serta bantuan untuk masyarakat golongan ekonomi lemah. Selama tahun 2017, Bank Mandiri telah melaksanakan beberapa kegiatan antara lain Pembangunan/Renovasi Masjid, Gereja dan Pura di seluruh wilayah Indonesia, Pembangunan/Renovasi jembatan, dan Perbaikan Jalan Umum.

Mandiri Peduli Bencana

Sebagai wujud kepedulian Bank Mandiri terhadap sejumlah bencana yang terjadi di Indonesia, selama tahun 2017 Bank Mandiri telah memberikan bantuan tanggap darurat kepada korban bencana alam antara lain seperti erupsi Gunung Sinabung dan Gunung Agung, gempa bumi di Aceh, bencana tanah longsor di Purworejo, serta bencana banjir di Brebes dan Pacitan.

Mandiri Peduli Lingkungan

Program Mandiri Peduli Lingkungan telah disampaikan pada bagian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terkait dengan Lingkungan Hidup.

Mandiri Peduli Pengembangan Sosial Kemasyarakatan Pelatihan Program Bina- Mitra Binaan

Dilaksanakan kepada Mitra Binaan Kelompok Tenun Mawar yang terletak di Desa Ponto, Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur. Pelatihan kepada mitra binaan ini bekerja sama dengan Jakarta Fashion Week, para disainer muda, distributor, tenaga ahli pertekstilan dan pengamat mode. Kegiatan yang dilaksanakan dalam program ini antara lain pelatihan yang terkait dengan pembersihan

benang, pencelupan benang, pewarnaan alam, pembuatan *tassel*, pengkomposisian warna dan pengaplikasiannya pada kain yang ditunen, disain motif tenun sesuai permintaan fashion disainer dan jejaring pemasaran.

Pembuatan modul kerja yang dapat digunakan oleh pengrajin sebagai acuan untuk dapat melaksanakan apa yang telah diajarkan oleh para ahli dan timnya. Pengrajin diberi tugas untuk membuat tenun sesuai materi yang diajarkan. Memonitor dan mengevaluasi hasil produksi tenun pengrajin apakah sesuai materi pelatihan. Membuat tenun *prototype* yang nantinya akan diproduksi oleh salah satu fashion brand. Hasil tenun *prototype* dipamerkan pada acara Jakarta Fashion Week. Melalui program ini diharapkan agar Kelompok Tenun Mawar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pengrajin tentang motif baru tenun yang bernilai jual namun tetap dengan ciri daerah mereka. Selain itu, untuk meningkatkan wawasan tentang *pricing* tenun dan wilayah pemasaran hasil tenun pengrajin.

Pembangunan Balai Ekonomi Desa (Balkondes) Kenalan, Magelang

Balkondes adalah sebuah program BUMN yang akan dimanfaatkan sebagai sebuah etalase bagi perekonomian daerah. Balkondes akan memberikan ruang bagi pemerintah desa maupun masyarakat untuk mengembangkan potensi ekonomi yang ada di desa, utamanya potensi wisata di sekitar Borobudur.

Melalui program Balkondes ini, Bank Mandiri telah melakukan beberapa kegiatan pelatihan bagi warga desa Kenalan diantaranya adalah pembangunan *homestay* (termasuk sewa tanah), talud dan jembatan serta pelatihan pengolahan singkong, anyaman, batik, dan pengelolaan Balkondes. Adapun pelatihan yang dilaksanakan disesuaikan dengan potensi dan ciri khas desa Kenalan antara lain seperti:

- pelatihan membuat batik,
- pelatihan membuat kue-kue basah tradisional;
- pelatihan anyaman pandan dan pelatihan untuk calon pengelola Balkondes dan *homestay*; dan
- pelatihan pengolahan singkong menjadi tepung mocav dan cara membuat menjadi berbagai jenis makanan basah maupun kering.

Dana yang telah dianggarkan Perseroan untuk kegiatan Balkondes adalah sebesar Rp1.000.000.000 sedangkan untuk pembangunan *homestay* dan kegiatan pelatihan masing-masing adalah sebesar Rp2.369.098.441 dan Rp96.250.000.

Program Bumh Hadir untuk Negeri

Kementerian BUMN dan BUMN merupakan bagian dari masyarakat bernegara. Program BUMN Hadir untuk Negeri telah dilaksanakan secara berkesinambungan sejak tahun 2015. Sebagai komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta menumbuhkan dan memupuk rasa kebanggaan berbangsa dan bertanah air Indonesia kepada seluruh masyarakat di seluruh pelosok negeri, Kementerian BUMN dan BUMN kembali melaksanakan BUMN Hadir untuk Negeri Tahun 2017.

Tujuan dari pelaksanaan program BUMN Hadir Untuk Negeri antara lain adalah untuk menanamkan rasa bangga sebagai bangsa yang memiliki keragaman kekayaan Nusantara serta sebagai wujud nyata peran BUMN di masyarakat. Selain itu, program ini menjadi salah satu upaya untuk membangun pemahaman para *stakeholders* mengenai peran Kementerian BUMN sebagai *agent of development* untuk turut serta membangun kapasitas nasional. Beberapa kegiatan BUMN Hadir Untuk Negeri adalah sebagai berikut.

Siswa Mengenal Nusantara (SMN)

Program SMN bertujuan untuk menanamkan rasa bangga dan cinta tanah air sejak dini kepada siswa SMA/SMK/SLB. Keragaman kekayaan Nusantara dan potensi daerah diperkenalkan melalui interaksi langsung siswa dengan komponen pemerintahan dan masyarakat yang dikunjungi. Program ini telah dilaksanakan sejak tahun 2015 diikuti oleh 632 siswa dan tahun 2016 diikuti oleh 679 siswa. Pada tahun 2017, 20 orang siswa dari SMA dan SMK, (2 di antaranya siswa SLB) di Jawa Barat didampingi 1 orang dari Dinas Pendidikan provinsi dan 1 orang

guru teladan tingkat provinsi serta perwakilan dari Biofarma dikirim ke Bangka Belitung selama 7 (tujuh) hari.

Bedah Rumah Veteran (BRV)

Dalam program BRV, Bank Mandiri selaku Koordinator bersama dengan 10 (sepuluh) BUMN lainnya ditugaskan untuk melaksanakan perbaikan atas rumah veteran sebanyak 724 rumah dengan biaya per unit Rp40 juta. Jumlah rumah yang menjadi tanggung jawab Bank Mandiri sebanyak 150 rumah. Pelaksanaan program ini bekerja sama dengan Komando Daerah Militer III/Siliwangi. Dampak dari kegiatan BUMN Hadir Untuk Negeri diantaranya adalah meningkatnya rasa cinta tanah air dan rasa kebangsaan, *awareness* peran BUMN di masyarakat, sinergi antar BUMN dan taraf hidup para veteran.

Dampak Kegiatan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Serta Bina Lingkungan (BL)

Pelaksanaan program TJSL dan BL yang dilaksanakan Perseroan sepanjang tahun 2017 diharapkan dapat memberikan dampak berupa pemerataan dan perbaikan ekonomi masyarakat di lingkungan pelaksanaan program TJSL dan BL sehingga dapat meningkatkan taraf hidup masyarakatnya. Selain itu, Perseroan juga berharap agar pelaksanaan program Balkondes di Desa Kenalan, Magelang dapat meningkatkan keahlian dan pengetahuan warga desa setempat serta ke depannya akan berdampak pada meningkatnya taraf ekonomi masyarakat di sekitar daerah wisata Borobudur.

Biaya yang Dikeluarkan

Sepanjang tahun 2017, Bank Mandiri mengeluarkan biaya sebesar Rp118.278.832.257,56 untuk menjalankan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan program sosial dan kemasyarakatan. Jumlah tersebut meningkat sebesar 86,47% dari tahun sebelumnya. Adapun rincian mengenai dana penyaluran kegiatan CSR terkait pengembangan sosial dan kemasyarakatan adalah sebagai berikut.

Tabel Biaya Penyaluran TJSL dan BL

Kategori Kegiatan	Biaya Pelaksanaan (Rupiah Penuh)		Pertumbuhan (%)
	2017	2016	
Bidang Lingkungan Hidup	240.090.250	411.375.000	(41,64%)
Bidang Kesehatan	8.497.666.519	5.770.541.750	47,26%
Bidang Sarana Umum dan Ibadah	87.830.963.494	42.472.283.873	106,80%
Bidang Bantuan Bencana Alam	1.724.719.846	581.800.000	196,45%
Bidang Pengembangan Sosial Kemasyarakatan	8.018.924.161	10.256.255.090	(21,81%)
Bidang Pendidikan	11.966.467.987	3.938.215.959	203,86%
Total	118.278.832.257	63.430.471.672	86,47%

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait dengan Tanggung Jawab Kepada Konsumen

Kebijakan

Dalam menjalankan tanggung jawab perusahaan kepada konsumen, Bank Mandiri mengacu pada kebijakan dan regulasi yang berlaku di Indonesia yaitu Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 1/POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan dan Peraturan Bank Indonesia No. 10/10/PBI/2008 tentang Perlindungan Nasabah. Untuk melengkapi peraturan tersebut, Bank Mandiri juga telah menyusun pedoman yang komprehensif terkait pengelolaan pengaduan nasabah dalam bentuk Standar Pedoman Operasional (SPO) Pengelolaan Pengaduan Nasabah.

Terkait dengan pengaduan nasabah, Bank Mandiri mengacu pada Peraturan Bank Indonesia No. 7/7/PBI/2005 tentang Penyelesaian Pengaduan Nasabah, dimana telah diubah dengan PBI No. 10/10/PBI/2008 Tentang perlindungan nasabah, dengan ini Bank Mandiri berupaya dalam menyelesaikan setiap keluhan dan pengaduan nasabah.

Target Kegiatan

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 10/10/PBI/2008 tanggal 28 Februari 2008 bahwa pengaduan tertulis diselesaikan dalam waktu 20 (dua puluh) hari kerja, dan dalam kondisi tertentu dapat diperpanjang hingga 20 (dua puluh) hari kerja berikutnya, maka Perseroan menargetkan untuk selalu menyelesaikan keluhan ataupun pengaduan sesuai dengan *standar level agreement*. Terkait dengan kepuasan pelanggan, Perseroan rutin melaksanakan kegiatan survei kepuasan nasabah yang

hasilnya diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah sehingga berujung pada tingginya tingkat loyalitas nasabah kepada Perseroan.

Kegiatan dan Dampak

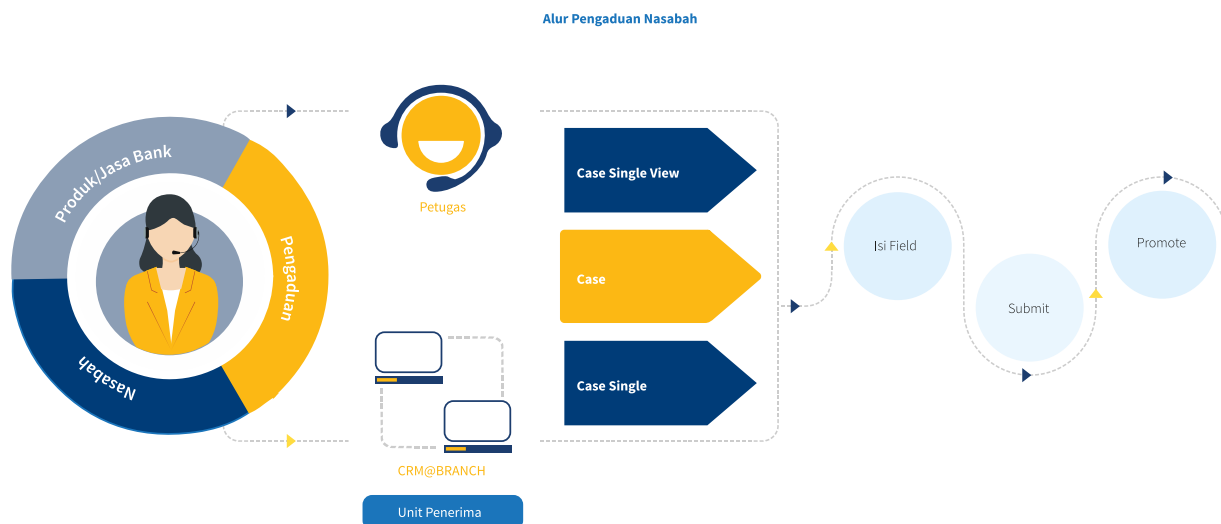
Kegiatan Pengaduan Nasabah

Dalam merespons keluhan nasabah, Bank Mandiri senantiasa mengedepankan prinsip "*Welcome Complaint*" sebagai bentuk keterbukaan Bank Mandiri atas setiap pengaduan nasabah, bahkan memfasilitasi melalui berbagai media pengaduan seperti:

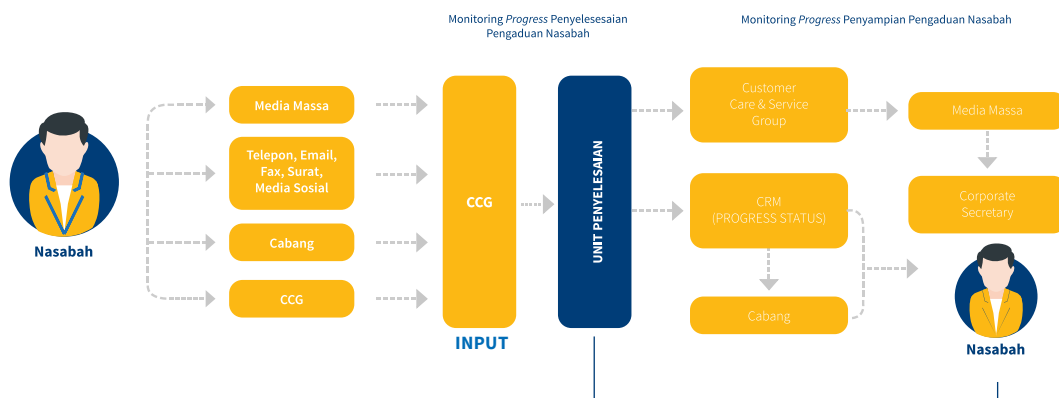
1. Mandiri Call Layanan 24 jam di nomor 14000
2. Website www.bankmandiri.co.id dengan memilih menu "*contact us*"
3. Email: mandiricare@bankmandiri.co.id
4. Akun Twitter @mandiricare
5. Akun Facebook bernama "Bank Mandiri"
6. Telegram, di nomor 0811-84-14000 (Telkomsel)
7. Surat resmi yang ditujukan kepada Bank Mandiri, baik yang diantar langsung, dikirim melalui pos maupun faksimile
8. Kantor cabang Bank Mandiri di seluruh Indonesia.

Penanganan Pengaduan Nasabah

Agar seluruh pengaduan nasabah tertangani dengan proses yang cepat dan efektif, Bank Mandiri melakukan koordinasi dengan gambar tahapan alur pengaduan nasabah sebagai berikut:



Seluruh pengaduan nasabah yang diterima dicatat dalam sistem pencatatan pengaduan nasabah bernama CRM@Branch. Setelah pengaduan nasabah diterima, unit terkait melakukan evaluasi pengaduan nasabah berdasarkan alur Proses Penanganan Pengaduan Nasabah sebagai berikut:



Pada tahapan ini seluruh pengaduan yang sudah diterima CRM@Branch selanjutnya diteruskan langsung ke unit penyelesaian terkait dan diawasi langsung oleh *Customer Care Group* (CCG) untuk memastikan kepada nasabah bahwa penyelesaian pengaduan akan dilakukan sesuai dengan *Service Level Agreement* (SLA) yang disepakati. Sedangkan, khusus pengaduan yang dilakukan melalui media massa, CCG berkoordinasi dengan *Corporate Secretary Group* dalam memonitor tanggapan pengaduan di media terkait.

Sebagai wujud pelayanan prima yang diberikan oleh Bank Mandiri kepada nasabah, pada tabel berikut dapat dilihat data terkait penyelesaian pengaduan dan keluhan nasabah yang sudah dilakukan oleh Bank Mandiri dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir:

Tabel Pengaduan dan Keluhan Nasabah

Jenis Pengaduan Nasabah	2017	2016	2015	2014
Bunga/Bagi Hasil/Margin Keuntungan	4	8	34	63
Denda/Penalti	7	31	90	159
Biaya Administrasi/Provisi/Transaksi	107	81	156	252
Kegagalan/Keterlambatan Transaksi	312.740	209.879	295.027	249.808
Jumlah Tagihan/Saldo Rekening	17.058	11.625	236	871
Lain-lain	239	5.173	9.883	7.081
Jumlah	330.155	226.797	305.426	305.620
Sedang Dalam Proses Penyelesaian	6.163	5.037	2.704	3.817
Telah Diselesaikan	323.992	221.760	302.722	254.417

Dampak Kegiatan Pengaduan Nasabah

Efektivitas penanganan pengaduan nasabah telah memberikan dampak pada tingkat kepuasan nasabah. Untuk mengetahui sudah sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan Bank Mandiri di tahun 2017, Bank Mandiri melaksanakan *Customer Satisfaction and Experience Survey* di segmen *retail*, segmen *wholesale*, segmen *corporate banking* maupun secara *overall*. Melalui survei tersebut didapatkan 2 (dua) nilai yaitu *Customer Satisfaction Score* (CSAT) dan *Net Promotor Score* (NPS).

Bank Mandiri bekerjasama dengan PT The Nielsen Company Indonesia dalam melaksanakan *Customer Satisfaction and Experience Survey* pada segmen *retail* dan segmen *corporate banking*, serta dengan PT Kadence International untuk segmen *wholesale*. Metode survei yang digunakan adalah *Computer-Assisted Telephone Interviewing* (CATI) dan *Face to Face Interview* (F2F). Adapun hasil dari survei tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel *Customer Satisfaction and Experience Survey*

Segmen Bisnis	CSAT	NPS
<i>Retail</i>	83,00	28,00
<i>Wholesale</i>	82,37	38,00
<i>Overall</i>	82,68	33,00

Angka penilaian *Customer Satisfaction and Experience Survey* Bank Mandiri sepanjang tahun 2017 masih berada di atas angka industri perbankan seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel Angka CSI Bank Mandiri Dibandingkan Industri

Segmen Bisnis	Bank Mandiri	Industri
<i>Retail</i>	53,10	51,93
<i>Wholesale</i>	60,18	52,30
<i>Overall</i>	55,51	50,13

Kegiatan Kerahasiaan Data Nasabah

Kerahasiaan Data Nasabah telah diatur dalam ketentuan internal Bank Mandiri, antara lain pada Petunjuk Teknis Operasional (PTO) Transparansi Penggunaan Data Pribadi Nasabah (TPDPN) berlaku sejak tanggal 10 November 2015. PTO ini mengatur prosedur operasional terkait TPDPN kepada Nasabah perorangan baru dan eksisting. Ketentuan mengenai penggunaan data pribadi Nasabah (yang ada pada Bank) untuk tujuan komersial harus dilakukan secara transparan dan dilakukan berdasarkan persetujuan tertulis dari Nasabah. Dalam PTO tersebut antara lain mengatur terkait fungsi dan tugas unit kerja pengelola dan mekanisme pengelolaan TPDPN.

Dampak Kegiatan Kerahasiaan Data Nasabah

Pada tahun 2017, tidak terdapat keluhan dari nasabah terkait dengan kebocoran data maupun kerahasiaan data nasabah. Selain itu, tidak terdapat data nasabah yang hilang serta pengaduan lain dari pihak luar maupun pihak regulator.

Kegiatan Informasi Produk

Dalam rangka mewujudkan komitmen tinggi untuk melindungi hak-hak nasabah, maka di sepanjang 2017, Bank Mandiri telah menjalankan berbagai program dan kegiatan tanggung jawab sosial di bidang produk dan nasabah. Adapun bentuk implementasi dari kebijakan yang telah dibuat antara lain:

Customer Education

Untuk memperluas jangkauan program edukasi kepada nasabah, maka Bank Mandiri menggunakan website <http://www.bankmandiri.co.id> maupun kantor cabang. *flyer, brochure*, televisi, radio, website, sosial media, media *indoor* dan media-media periklanan lainnya untuk menyampaikan materi edukasi tentang produk dan layanan yang tersedia di Bank Mandiri. Selain itu dalam tahun 2017, Bank Mandiri juga telah menyelenggarakan program edukasi bagi nasabah Bank Mandiri maupun masyarakat umum yang bertujuan untuk meningkatkan literasi keuangan masyarakat. Pelaksanaan event edukasi nasabah bertajuk “Mandiri Edukasi 2017” di 12 (dua belas) kota dengan keterangan sebagai berikut.

No.	Kota	Jadwal Pelaksanaan	Topik Edukasi
1.	Banda Aceh	Jumat, 24 Maret 2017	Cara Cerdas Berinvestasi
2.	Jakarta	Selasa, 11 April 2017	Cara Cerdas Berinvestasi
	Jakarta-Unika Atma Jaya	Rabu, 24 Mei 2017	Keamanan Transaksi Digital
	Jakarta-Universitas Trisakti	Senin, 24 Juli 2017	Keamanan Transaksi Digital
3.	Bekasi	Sabtu, 15 April 2017	Perencanaan Keuangan Rumah Tangga
4.	Yogyakarta	Kamis, 20 April 2017	Cara Cerdas Berinvestasi
		Kamis, 20 April 2017	UMKM Goes to Digital
5.	Surabaya	Selasa, 09 Mei 2017	Perencanaan Keuangan Rumah Tangga
		Selasa, 09 Mei 2017	UMKM Goes to Digital
6.	Gresik- Kampus UIIS	Selasa, 01 Agustus 2017	Cerdas Berinvestasi Pasar Modal
7.	Palembang	Jumat, 29 September 2017	Perencanaan Keuangan
8.	Kendal	Selasa, 10 Oktober 2017	Perencanaan Keuangan
9.	Cikarang- President University	Rabu, 11 Oktober 2017	Cara Cerdas Berinvestasi dan Perencanaan Keuangan
10.	Wonosobo	Kamis, 12 Oktober 2017	Perencanaan Keuangan
11.	Depok – Universitas Indonesia	Kamis, 12 Oktober 2017	Cara Cerdas Berinvestasi dan Perencanaan Keuangan
12.	Ternate	Senin, 16 Oktober 2017	Perencanaan Keuangan
13.	Tangerang Selatan- Pekan Raya Indonesia ICE BSD	Minggu, 22 Oktober 2017	Cara Cerdas Berinvestasi di Pasar Modal
14.	APTIK- Museum Bank Mandiri	Kamis, 26 Oktober 2017	Keamanan Transaksi Digital

Untuk memastikan bahwa program edukasi tersebut efektif untuk meningkatkan literasi keuangan masyarakat, Bank Mandiri menggunakan metode Survey Efektifitas terhadap total 939 responden yang merupakan peserta event “Mandiri Edukasi 2017”, dari kota: Bekasi, Gresik, Kendal, Wonosobo, Surabaya, Yogyakarta, Palembang, Ternate, dan Tangerang. Hasil survey tersebut menunjukkan bahwa program edukasi tersebut efektif meningkatkan literasi keuangan masyarakat.

Dampak Kegiatan Informasi Produk

Penyampaian informasi serta edukasi kepada masyarakat terkait produk dan layanan yang dimiliki oleh Perseroan dimaksudkan untuk mempermudah pemberian layanan dan akses kepada nasabah. Kemudahan layanan serta akses kepada nasabah lebih jauh telah memberikan dampak pada meningkatnya pendapatan serta pangsa pasar Perseroan. Di 2017, pendapatan Perseroan tercatat meningkat sebesar 3,64% sedangkan pangsa pasar yang dimiliki oleh Perseroan untuk produk tabungan sebesar 19,54% dan pangsa pasar untuk kredit yang disalurkan sebesar 15,10%.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terkait dengan Tanggung Jawab Kepada Pemasok

Kebijakan

Ketentuan terkait Pengadaan Barang dan Jasa yaitu *SPO Procurement* ditetapkan oleh Direksi Bank Mandiri. *SPO Procurement* merupakan pedoman Bank Mandiri dalam melakukan proses pengadaan barang dan jasa yang bersifat strategis maupun non-strategis untuk mendukung kegiatan operasional Bank sesuai kualitas, kuantitas dan waktu yang ditetapkan dengan harga terbaik serta menerapkan prinsip manajemen pengendalian risiko.

Untuk mewujudkan kegiatan pengadaan dengan prinsip *procurement* yang Efektif, Efisien, Terbuka dan Bersaing, Transparan, Adil dan Tidak Diskriminatif, Akuntabel, Tanggung jawab, serta Independen, maka Bank mengimplementasikan hal-hal sebagai berikut :

1. Pemisahan fungsi pada Unit Pelaksana Pengadaan yaitu, unit yang melakukan seleksi calon rekanan/*vendor*, unit yang melakukan proses *pengadaan*, unit yang menyusun Harga Perkiraan Sendiri; dan Unit Kerja Kepatuhan;
2. Senantiasa tunduk dan patuh terhadap regulasi internal dan eksternal;
3. Implementasi prinsip-prinsip manajemen risiko yang meliputi identifikasi, penilaian, mitigasi dan pemantauan serta pengukuran risiko operasional; dan
4. Berpedoman pada Budaya Kerja Perseroan yang berlandaskan pada nilai-nilai TIPCE (**T**rust, **I**ntegrity, **P**rofessionalism, **C**ustomer Focus, dan **E**xcellence), GCG, dan mematuhi *Code of Conduct* serta melaksanakan prinsip kehati-hatian.

Target Kegiatan

Bank Mandiri menargetkan bahwa seluruh proses pengadaan barang dan jasa telah menerapkan prinsip Efektif, Efisien, Terbuka dan Bersaing, Transparan, Adil dan Tidak diskriminatif, Akuntabel, Tanggung Jawab, serta Independen. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut diharapkan tingkat kepuasan pemasok akan terjaga dengan baik dan selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja Bank secara keseluruhan.

Kegiatan dan Dampak

Kegiatan Tanggung Jawab kepada Pemasok

Audit Pengadaan Barang dan Jasa

Untuk memastikan *SPO Procurement* dan kebijakan Bank telah dijalankan sesuai dengan ketentuan, maka Bank Mandiri senantiasa melakukan audit secara berkala maupun sewaktu-waktu, melalui Audit Internal dan Eksternal.

Program Pengembangan Kompetensi Pemasok

Bank Mandiri telah melaksanakan kegiatan pengembangan untuk meningkatkan kualitas *vendor* Bank Mandiri, melalui pelaksanaan *Vendor Gathering* dan penganugerahan *Vendor Award* dengan keterangan sebagai berikut:

Vendor Award

Tanggal Pelaksanaan : 16 November 2017
Tempat : Auditorium Lantai 3, Plaza Mandiri – Jakarta
Rekanan Diundang : • Bidang IT (*Software* dan *Hardware*):
berjumlah 25 vendor
• Bidang Non IT (antara lain *Advertising and Promotion*, Kendaraan Dinas, Percetakan, Asuransi, Ekspedisi):
berjumlah 27 vendor
• Konstruksi: berjumlah 16 vendor

Vendor Gathering

Vendor Gathering dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan *vendor award*. Adapun pemaparan materi dari kegiatan *vendor gathering* ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Sharing values* visi dan Strategi Bank Mandiri ke depan;
2. *Sinergi* sarana mempererat jalinan kerjasama yang harmonis antara Bank Mandiri dengan Mitra Kerja Bank Mandiri;
3. *Komunikasi* Forum komunikasi untuk mendapatkan masukan dari vendor untuk perbaikan proses pengadaan di Bank Mandiri; dan
4. *Refreshment* aspek penting terkait pengadaan barang dan jasa, antara lain:



5. Komunikasi dan diskusi dua arah antara Vendor dan Bank Mandiri untuk mendapatkan masukan agar proses pengadaan Barang dan Jasa dapat dilaksanakan dengan lebih efisien dan efektif.

Dampak Kegiatan Tanggung Jawab kepada Pemasok

Perseroan melalui *Strategic Procurement* Grup telah melakukan survei kepuasan pemasok sejak tahun 2013. Adapun hasil survei selama 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut.

Tabel Tingkat Kepuasan Pemasok tahun 2013-2017

Tahun Pelaksanaan	Prosentase		Jumlah Vendor yang pernah memberi imbalan kepada pegawai SPC	Jumlah Pegawai SPC yang pernah meminta imbalan
	Memuaskan	Kurang Memuaskan		
2017	97,43%	2,57%	0	0
2016	97,16%	2,84%	0	0
2015	97,12%	2,88%	0	0
2014	96,27%	3,73%	0	0
2013	95,39%	4,61%	0	0

Pelaksanaan kegiatan CSR terkait dengan pemasok telah memberikan dampak pada tingginya tingkat kepuasan pemasok. Tingkat kepuasan pemasok dalam proses *procurement* di tahun 2017 adalah sebesar 97,43% yang mencerminkan bahwa proses *procurement* Bank Mandiri sudah sangat baik. Hal ini juga menunjukkan bahwa kerjasama antara Bank Mandiri dengan pemasok telah berjalan dengan baik dan lancar. Selama tahun 2017, tidak terdapat temuan-temuan audit, baik oleh auditor eksternal dan auditor internal mengenai pengadaan yang merugikan Bank Mandiri.

Referensi Kriteria POJK dan ARA





09

Referensi Peraturan POJK/ARA

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
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. Sampul; 3. Sampul belakang; dan 4. Setiap halaman.	
Laporan tahunan ditampilkan di website perusahaan	Mencakup laporan tahunan terkini dan paling kurang 4 tahun terakhir.	
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): a. Diatribusikan kepada pemilik entitas induk; dan b. Diatribusikan kepada kepentingan nonpengendali; 3. Penghasilan komprehensif periode berjalan: a. Diatribusikan kepada pemilik entitas induk; dan b. Diatribusikan kepada kepentingan nonpengendali; dan 4. Laba (rugi) per saham. Catatan: Apabila perusahaan tidak memiliki entitas anak, perusahaan menyajikan laba (rugi) dan penghasilan komprehensif periode berjalan secara total.	15
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. Jumlah investasi pada entitas asosiasi; 2. Jumlah aset; 3. Jumlah liabilitas; dan 4. Jumlah ekuitas.	14-15
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.	15-16
Informasi harga saham dalam bentuk tabel dan grafik	1. Jumlah saham yang beredar; 2. Informasi dalam bentuk tabel yang memuat: a. Kapitalisasi pasar berdasarkan harga pada Bursa Efek tempat saham dicatatkan; b. Harga saham tertinggi, terendah, dan penutupan berdasarkan harga pada Bursa Efek tempat saham dicatatkan; dan c. Volume perdagangan saham pada Bursa Efek tempat saham dicatatkan. 3. Informasi dalam bentuk grafik yang memuat paling kurang: a. Harga penutupan berdasarkan harga pada Bursa Efek tempat saham dicatatkan; dan b. Volume perdagangan saham pada Bursa Efek tempat saham dicatatkan. Untuk setiap masa triwulan dalam 2 (dua) tahun buku terakhir. Catatan: apabila perusahaan tidak memiliki kapitalisasi pasar, informasi harga saham, dan volume perdagangan saham, agar diungkapkan.	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/imbalan; 3. Tanggal jatuh tempo; dan 4. Peringkat obligasi/sukuk tahun 2015 dan 2016. Catatan: apabila perusahaan tidak memiliki obligasi/sukuk/ obligasi konversi, agar diungkapkan.	18
Laporan Dewan Komisaris dan Direksi / Board of Commissioners and Board of Directors Reports		

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Laporan Dewan Komisaris	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Penilaian atas kinerja Direksi mengenai pengelolaan perusahaan dan dasar penilaiannya; 2. Pandangan atas prospek usaha perusahaan yang disusun oleh Direksi dan dasar pertimbangannya; 3. Pandangan atas penerapan/pengelolaan whistleblowing system (WBS) diperusahaan dan peran Dewan Komisaris dalam WBS tersebut; dan 4. Perubahan komposisi Dewan Komisaris (jika ada) dan alasan perubahannya.	28-37
Laporan Direksi	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Analisis atas kinerja perusahaan, yang mencakup antara lain: a. Kebijakan strategis; b. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan yang ditargetkan; dan c. Kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dan langkah-langkah penyelesaiannya; 2. Analisis tentang prospek usaha; 3. Perkembangan penerapan tata kelola perusahaan pada tahun buku; dan 4. Perubahan komposisi anggota Direksi (jika ada) dan alasan perubahannya.	40-52
Tanda tangan anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Tanda tangan dituangkan pada lembaran tersendiri; 2. Pernyataan bahwa Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi laporan tahunan; 3. Ditandatangani seluruh anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi dengan menyebutkan nama dan jabatannya; dan 4. Penjelasan tertulis dalam surat tersendiri dari yang bersangkutan dalam hal terdapat anggota Dewan Komisaris atau anggota 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.	54-55
Profil Perusahaan		
Nama dan alamat lengkap perusahaan	Informasi memuat antara lain: nama dan alamat, kode pos, no. Telp, no. Fax, email, dan website.	58
Riwayat singkat perusahaan	Mencakup antara lain: tanggal/tahun pendirian, nama, perubahan nama perusahaan (jika ada), dan tanggal efektif perubahan nama perusahaan. Catatan: apabila perusahaan tidak pernah melakukan perubahan nama, agar diungkapkan	59-60
Bidang usaha	Uraian mengenai antara lain: 1. Kegiatan usaha perusahaan menurut anggaran dasar terakhir; 2. Kegiatan usaha yang dijalankan; dan 3. Produk dan/atau jasa yang dihasilkan.	64-67
Struktur Organisasi	Dalam bentuk bagan, meliputi nama dan jabatan paling kurang sampai dengan struktur satu tingkat di bawah direksi.	71
Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan	Mencakup: 1. Visi perusahaan; 2. Misi perusahaan; 3. Keterangan bahwa visi dan misi tersebut telah direviu dan disetujui oleh Direksi/Dewan Komisaris pada tahun buku; dan 4. Pernyataan mengenai budaya perusahaan (corporate culture) yang dimiliki Perusahaan.	72-75
Identitas dan riwayat hidup singkat anggota Dewan Komisaris	Informasi memuat antara lain: 1. Nama; 2. Jabatan dan periode jabatan (termasuk jabatan pada perusahaan atau lembaga lain); 3. Umur; 4. Domisili; 5. Pendidikan (Bidang Studi dan Lembaga Pendidikan); 6. Pengalaman kerja (Jabatan, Instansi, dan Periode Menjabat); dan 7. Riwayat penunjukkan (periode dan jabatan) sebagai anggota Dewan Komisaris di Perusahaan sejak pertama kali ditunjuk.	76-81
Identitas dan riwayat hidup singkat anggota Direksi	Informasi memuat antara lain: 1. Nama; 2. Jabatan dan periode jabatan (termasuk jabatan pada perusahaan atau lembaga lain); 3. Umur; 4. Domisili; 5. Pendidikan (Bidang Studi dan Lembaga Pendidikan); 6. Pengalaman kerja (Jabatan, Instansi, dan Periode Menjabat); dan 7. Riwayat penunjukkan (periode dan jabatan) sebagai anggota Direksi di Perusahaan sejak pertama kali ditunjuk.	82-87

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Jumlah karyawan (komparatif 2 tahun) dan data pengembangan kompetensi karyawan yang mencerminkan adanya kesempatan untuk masing-masing level organisasi	Informasi memuat antara lain: 1. Jumlah karyawan untuk masing-masing level organisasi; 2. Jumlah karyawan untuk masing-masing tingkat pendidikan; 3. Jumlah karyawan berdasarkan status kepegawaian; 4. Data pengembangan kompetensi karyawan yang telah dilakukan pada tahun buku yang terdiri dari pihak (level jabatan) yang mengikuti pelatihan, jenis pelatihan, dan tujuan pelatihan; dan 5. Biaya pengembangan kompetensi karyawan yang telah dikeluarkan pada tahun buku.	93-99
Komposisi Pemegang saham	Mencakup antara lain: 1. Rincian nama pemegang saham yang meliputi 20 pemegang saham terbesar dan persentase kepemilikannya; 2. Rincian pemegang saham dan persentase kepemilikannya meliputi: a. Nama pemegang saham yang memiliki 5% atau lebih saham; dan b. Kelompok pemegang saham masyarakat dengan kepemilikan saham masing-masing kurang dari 5%. 3. Nama Direktur dan Komisaris serta persentase kepemilikan sahamnya secara langsung dan tidak langsung. Catatan: apabila Direktur dan Komisaris tidak memiliki saham langsung dan tidak langsung, agar diungkapkan.	100-101
Daftar entitas anak dan/atau entitas asosiasi	Dalam bentuk tabel memuat informasi antara lain: 1. Nama entitas anak dan/atau asosiasi; 2. Persentase kepemilikan saham; 3. Keterangan tentang bidang usaha entitas anak dan/atau entitas asosiasi; dan 4. Keterangan status operasi entitas anak dan/atau entitas asosiasi (telah beroperasi atau belum beroperasi).	101
Struktur grup perusahaan	Struktur grup perusahaan dalam bentuk bagan yang menggambarkan entitas induk, entitas anak, entitas asosiasi, joint venture, dan special purpose vehicle (SPV).	102-103
Kronologi penerbitan saham (termasuk private placement) dan/atau pencatatan saham dari awal penerbitan sampai dengan akhir tahun buku	Mencakup antara lain: 1. Tahun penerbitan saham, jumlah saham, nilai nominal saham, dan harga penawaran saham untuk masing-masing tindakan korporasi (corporate action); 2. Jumlah saham tercatat setelah masing-masing tindakan korporasi (corporate action); dan 3. Nama bursa dimana saham perusahaan dicatatkan. Catatan: apabila perusahaan tidak memiliki kronologi pencatatan saham, agar diungkapkan.	104
Kronologi penerbitan saham (termasuk private placement) dan/atau pencatatan saham dari awal penerbitan sampai dengan akhir tahun buku	Mencakup antara lain: 1. Nama efek lainnya, tahun penerbitan efek lainnya, tingkat bunga/imbalance efek lainnya, dan tanggal jatuh tempo efek lainnya; 2. Nilai penawaran efek lainnya; 3. Nama bursa dimana efek lainnya dicatatkan; dan 4. Peringkat efek. Catatan: apabila perusahaan tidak memiliki kronologi penerbitan dan pencatatan efek lainnya, agar diungkapkan.	104
Nama dan alamat lembaga dan/atau profesi penunjang	Informasi memuat antara lain: 1. Nama dan alamat BAE/pihak yang mengadministrasikan saham perusahaan; 2. Nama dan alamat Kantor Akuntan Publik; dan 3. Nama dan alamat perusahaan pemeringkat efek.	104
Penghargaan yang diterima dalam tahun buku terakhir dan/atau sertifikasi yang masih berlaku dalam tahun buku terakhir baik yang berskala nasional maupun internasional	Informasi memuat antara lain: 1. Nama penghargaan dan/atau sertifikasi; 2. Tahun perolehan penghargaan dan/atau sertifikasi; 3. Badan pemberi penghargaan dan/atau sertifikasi; dan 4. Masa berlaku (untuk sertifikasi).	105
Nama dan alamat entitas anak dan/atau kantor cabang atau kantor perwakilan (jika ada)	Memuat informasi antara lain: 1. Nama dan alamat entitas anak; dan 2. Nama dan alamat kantor cabang/perwakilan. Catatan: apabila perusahaan tidak memiliki entitas anak, kantor cabang, dan kantor perwakilan, agar diungkapkan.	106-115

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Informasi pada Website Perusahaan	Meliputi paling kurang: 1. Informasi pemegang saham sampai dengan pemilik akhir individu; 2. Isi Kode Etik; 3. Informasi Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) paling kurang meliputi bahan mata acara yang dibahas dalam RUPS, ringkasan risalah RUPS, dan informasi tanggal penting yaitu tanggal pengumuman RUPS, tanggal pemanggilan RUPS, tanggal RUPS, tanggal ringkasan risalah RUPS diumumkan; 4. Laporan keuangan tahunan terpisah (5 tahun terakhir); 5. Profil Dewan Komisaris dan Direksi; dan 6. Piagam/Charter Dewan Komisaris, Direksi, Komite-komite, dan Unit Audit Internal.	116
Pendidikan dan/atau pelatihan Dewan Komisaris, Direksi, Komite-Komite, Sekretaris Perusahaan, dan Unit Audit Internal	Meliputi paling kurang informasi (jenis dan pihak yang relevan dalam mengikuti) 1. Pendidikan dan/atau pelatihan untuk Dewan Komisaris; 2. Pendidikan dan/atau pelatihan untuk Direksi; 3. Pendidikan dan/atau pelatihan untuk Komite Audit; 4. Pendidikan dan/atau pelatihan untuk Komite Nominasi dan Remunerasi; 5. Pendidikan dan/atau pelatihan untuk Komite Lainnya; 6. Pendidikan dan/atau pelatihan untuk Sekretaris Perusahaan; dan 7. Pendidikan dan/atau pelatihan untuk Unit Audit Internal. Yang diikuti pada tahun buku. Catatan: apabila tidak terdapat pendidikan dan/atau pelatihan pada tahun buku, agar diungkapkan	117-123
Analisa dan Pembahasan Manajemen atas Kinerja Perusahaan		
Tinjauan operasi per segmen usaha	Memuat uraian mengenai: 1. Penjelasan masing-masing segmen usaha. 2. Kinerja per segmen usaha, antara lain: a. Produksi; b. Peningkatan/penurunan kapasitas produksi; c. Penjualan/pendapatan usaha; dan d. Profitabilitas.	142-150
Uraian atas kinerja keuangan perusahaan	Analisis kinerja keuangan yang mencakup perbandingan antara kinerja keuangan tahun yang bersangkutan dengan tahun sebelumnya dan penyebab kenaikan/penurunan suatu akun (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, laba (rugi), penghasilan komprehensif lain, dan penghasilan komprehensif periode berjalan; dan 5. Arus kas.	156-167
Bahasan dan analisis tentang kemampuan membayar utang dan tingkat kolektibilitas piutang perusahaan, dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan sesuai dengan jenis industri perusahaan	Penjelasan tentang: 1. Kemampuan membayar hutang, baik jangka pendek maupun jangka panjang dan 2. Tingkat kolektibilitas piutang.	169-171
Bahasan tentang struktur modal (capital structure) dan kebijakan manajemen atas struktur modal (capital structure policy)	Penjelasan atas: 1. Rincian struktur modal (capital structure) yang terdiri dari utang berbasis bunga/sukuk dan ekuitas; dan 2. Kebijakan manajemen atas struktur modal (capital structure policies); dan 3. Dasar pemilihan kebijakan manajemen atas struktur modal.	175
Bahasan mengenai ikatan yang material untuk investasi barang modal (bukan ikatan pendanaan) pada tahun buku terakhir	Penjelasan tentang: 1. Nama pihak yang melakukan ikatan; 2. Tujuan dari ikatan tersebut; 3. Sumber dana yang diharapkan untuk memenuhi ikatan-ikatan tersebut; 4. Mata uang yang menjadi denominasi; dan 5. 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 pada tahun buku terakhir agar diungkapkan.	176
Bahasan mengenai investasi barang modal yang direalisasikan padatahun buku terakhir	Penjelasan tentang: 1. Jenis investasi barang modal; 2. Tujuan investasi barang modal; dan 3. Nilai investasi barang modal yang dikeluarkan pada tahun buku terakhir. Catatan: apabila tidak terdapat realisasi investasi barang modal, agar diungkapkan.	176

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
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, dan lainnya yang dianggap penting bagi perusahaan	Informasi memuat antara lain: 1. Perbandingan antara target pada awal tahun buku dengan hasil yang dicapai(realisasi); dan 2. Target atau proyeksi yang ingin dicapai dalam 1 (satu) tahun mendatang.	176-184
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.	185
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.	150-152
Uraian tentang aspek pemasaran	Uraian tentang aspek pemasaran atas produk dan/atau jasa perusahaan, antara lain strategi pemasaran dan pangsa pasar.	140-141
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. Kebijakan pembagian dividen; 2. Total dividen yang dibagikan; 3. Jumlah dividen kas per saham; 4. Payout ratio; dan 5. Tanggal pengumuman dan pembayaran dividen kas. Untuk masing-masing tahun. Catatan: apabila tidak ada pembagian dividen, agar diungkapkan alasannya.	185
Program kepemilikan saham oleh karyawan dan/atau manajemen yang dilaksanakan perusahaan (ESOP/MSOP) yang masih ada sampai tahun buku	Memuat uraian mengenai: 1. Jumlah saham ESOP/MSOP dan realisasinya; 2. Jangka waktu; 3. Persyaratan karyawan dan/atau manajemen yang berhak; dan 4. Harga exercise. Catatan: apabila tidak memiliki program dimaksud, agar diungkapkan.	186
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/RUPO atas perubahan penggunaan dana (jika ada). Catatan: apabila tidak memiliki informasi realisasi penggunaan dana hasil penawaran umum, agar diungkapkan.	186
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 tahun buku terakhir; 5. Kebijakan perusahaan terkait dengan mekanisme review atas transaksi; dan 6. Pemenuhan peraturan dan ketentuan terkait. Catatan: apabila tidak mempunyai transaksi dimaksud, agar diungkapkan.	188-192
Uraian mengenai perubahan peraturan perundang-undangan terhadap perusahaan pada tahun buku terakhir	Uraian memuat antara lain: 1. Nama peraturan perundang-undangan yang mengalami perubahan; dan 2. Dampaknya (kuantitatif dan/atau kualitatif) terhadap perusahaan (jika signifikan) atau pernyataan bahwa dampaknya tidak signifikan. Catatan: apabila tidak terdapat perubahan peraturan perundang-undangan pada tahun buku terakhir, agar diungkapkan.	194-197
Uraian mengenai perubahan kebijakan akuntansi yang diterapkan perusahaan pada tahun buku terakhir	Uraian memuat antara lain: 1. Perubahan kebijakan akuntansi; 2. Alasan perubahan kebijakan akuntansi; dan 3. Dampaknya secara kuantitatif terhadap laporan keuangan. Catatan: apabila tidak terdapat perubahan kebijakan akuntansi pada tahun bukuterakhir, agar diungkapkan.	198-199

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Informasi kelangsungan usaha	Pengungkapan informasi mengenai: 1. Hal-hal yang berpotensi berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha perusahaan pada tahun buku terakhir; 2. Assessment manajemen atas hal-hal pada angka 1; dan 3. Asumsi yang digunakan manajemen dalam melakukan assessment. Catatan: apabila tidak terdapat hal-hal yang berpotensi berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha perusahaan pada tahun buku terakhir, agar diungkapkan asumsi yang mendasari manajemen dalam meyakini bahwa tidak terdapat hal-hal yang berpotensi berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha perusahaan pada tahun buku terakhir.	199-200
Good Corporate Governance		
Uraian Dewan Komisaris	Uraian memuat antara lain: 1. Uraian tanggung jawab Dewan Komisaris; 2. Penilaian atas kinerja masing-masing komite yang berada di bawah Dewan Komisaris dan dasar penilaiannya; dan 3. Pengungkapan mengenai Board Charter (pedoman dan tata tertib kerja Dewan Komisaris).	383-384; 477; 487; 497 385-387
Komisaris Independen (jumlahnya minimal 30% dari total Dewan Komisaris)	Meliputi antara lain: 1. Kriteria penentuan Komisaris Independen; dan 2. Pernyataan tentang independensi masing-masing Komisaris Independen.	398; 398-399
Uraian Direksi	Uraian memuat antara lain: 1. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi; 2. Penilaian atas kinerja komite-komite yang berada di bawah Direksi (jika ada); dan 3. Pengungkapan mengenai Board Charter (pedoman dan tata tertib kerja Direksi).	435-437; 422-423; 503; 504; 507; 512 423-425
Penilaian Penerapan GCG untuk tahun buku 2015 yang meliputi paling kurang aspek Dewan Komisaris dan Direksi	Memuat uraian mengenai: 1. Kriteria yang digunakan dalam penilaian; 2. Pihak yang melakukan penilaian; 3. Skor penilaian masing-masing kriteria; 4. Rekomendasi hasil penilaian; dan 5. Alasan belum/tidak diterapkannya rekomendasi. Catatan: apabila tidak ada penilaian penerapan GCG untuk tahun buku 2015 agar diungkapkan.	343; 345; 343; 345 344; 345 344-345; 346
Uraian mengenai kebijakan remunerasi bagi Dewan Komisaris dan Direksi	Mencakup antara lain: 1. Pengungkapan prosedur pengusulan sampai dengan penetapan remunerasi Dewan Komisaris; 2. Pengungkapan prosedur pengusulan sampai dengan penetapan remunerasi Direksi; 3. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota Dewan Komisaris; 4. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota Direksi; 5. Pengungkapan indikator untuk penetapan remunerasi Direksi; dan 6. Pengungkapan bonus kinerja, bonus non kinerja, dan/atau opsi saham yang diterima setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi (jika ada). Catatan: apabila tidak terdapat bonus kinerja, bonus non kinerja, dan opsi saham yang diterima setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi, agar diungkapkan.	419 462 420 462-463 420 463
Frekuensi dan Tingkat Kehadiran Rapat yang dihadiri mayoritas anggota pada rapat Dewan Komisaris (minimal 1 kali dalam 2 bulan) Rapat Direksi (minimal 1 kali dalam 1 bulan), dan Rapat Gabungan Dewan Komisaris dengan Direksi (minimal 1 kali dalam 4 bulan)	Informasi memuat antara lain: 1. Tanggal Rapat; 2. Peserta Rapat; dan 3. Agenda Rapat. Untuk masing-masing rapat Dewan Komisaris, Direksi, dan rapat gabungan.	406-412; 440-454
Informasi mengenai pemegang saham utama dan pengendali, baik langsung maupun tidak langsung, sampai kepada pemilik individu	Dalam bentuk skema atau diagram yang memisahkan pemegang saham utama dengan pemegang saham pengendali. Catatan: yang dimaksud pemegang saham utama adalah pihak yang, baik secara langsung maupun tidak langsung, memiliki sekurang-kurangnya 20% (dua puluh perseratus) hak suara dari seluruh saham yang mempunyai hak suara yang dikeluarkan oleh suatu Perseroan, tetapi bukan pemegang saham pengendali.	102; 514-515

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

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 dan 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 Komisaris lainnya; dan 5. Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham Utama dan/atau Pengendali. Catatan: apabila tidak mempunyai hubungan afiliasi dimaksud, agar diungkapkan.	396-397; 435
Komite Audit	Mencakup antara lain: 1. Nama, jabatan, dan periode jabatan anggota komite audit; 2. Riwayat pendidikan (Bidang Studi dan Lembaga Pendidikan) dan pengalaman kerja (Jabatan, Instansi, dan Periode Menjabat) anggota komite audit; 3. Independensi anggota komite audit; 4. Uraian tugas dan tanggung jawab; 5. Uraian pelaksanaan kegiatan komite audit pada tahun buku; dan 6. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite audit.	466-477: 468-469 469-472 472-473 467-468 477 474-476
Komite Nominasi dan/atau Remunerasi	Mencakup antara lain: 1. Nama, jabatan, dan riwayat hidup singkat anggota komite nominasi dan/atau remunerasi; 2. Independensi komite nominasi dan/atau remunerasi; 3. Uraian tugas dan tanggung jawab; 4. Uraian pelaksanaan kegiatan komite nominasi dan/atau remunerasi pada tahun buku; 5. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite nominasi dan/atau remunerasi; 6. Pernyataan adanya pedoman komite nominasi dan/atau remunerasi; dan 7. Kebijakan mengenai suksesi direksi.	477-487: 480-481 484-485 478-479 487 486-487 477-478 487
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 komite lain; 3. Uraian tugas dan tanggung jawab; 4. Uraian pelaksanaan kegiatan komite lain pada tahun buku; dan 5. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite lain.	488-498: 491-493 493-494 488-489 497-498 494-497
Uraian tugas dan Fungsi Sekretaris Perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Nama, dan riwayat jabatan singkat sekretaris perusahaan; 2. Domisili; 3. Uraian tugas dan tanggung jawab; dan 4. Uraian pelaksanaan tugas sekretaris perusahaan pada tahun buku.	498-501: 500-501 500 498-500 501
Uraian mengenai unit audit internal	Mencakup antara lain: 1. Nama ketua unit audit internal; 2. Jumlah pegawai (auditor internal) pada unit audit internal; 3. Sertifikasi sebagai profesi audit internal; 4. Kedudukan unit audit internal dalam struktur perusahaan; 5. Uraian pelaksanaan kegiatan unit audit internal pada tahun buku; dan 6. Pihak yang mengangkat dan memberhentikan ketua unit audit internal.	522-532: 523 524 525 523 526; 527; 532 523
Akuntan Publik	Informasi memuat antara lain: 1. Nama dan tahun akuntan publik yang melakukan audit laporan keuangan tahunan selama 5 tahun terakhir; 2. Nama dan tahun Kantor Akuntan Publik yang melakukan audit laporan keuangan tahunan selama 5 tahun terakhir; 3. Besarnya fee untuk masing-masing jenis jasa yang diberikan oleh Kantor Akuntan Publik pada tahun buku terakhir; dan 4. Jasa lain yang diberikan Kantor Akuntan Publik dan akuntan publik selain jasa audit laporan keuangan tahunan pada tahun buku terakhir. Catatan: apabila tidak ada jasa lain dimaksud, agar diungkapkan.	533-535:

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Uraian mengenai manajemen risiko perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Penjelasan mengenai sistem manajemen risiko yang diterapkan perusahaan; 2. Penjelasan mengenai hasil reviu yang dilakukan atas sistem manajemen risiko pada tahun buku; 3. Penjelasan mengenai risiko-risiko yang dihadapi perusahaan; dan 4. Upaya untuk mengelola risiko tersebut.	535-550: 539-543 548-550 543-546
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 – internal control framework); dan 3. Penjelasan mengenai hasil reviu yang dilakukan atas pelaksanaan system pengendalian intern pada tahun buku.	550-562: 550-557 557-558 557-558
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan lingkungan hidup	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Target/rencana kegiatan pada tahun 2016 yang ditetapkan manajemen; 2. Kegiatan yang dilakukan dan dampak kuantitatif atas kegiatan tersebut; dan 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, mekanisme pengaduan masalah lingkungan, pertimbangan aspek lingkungan dalam pemberian kredit kepada nasabah, dan lain-lain. 3. Sertifikasi di bidang lingkungan yang dimiliki.	613-615
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan ketenagakerjaan, kesehatan, dan keselamatan kerja	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Target/rencana kegiatan pada tahun 2016 yang ditetapkan manajemen; dan 2. Kegiatan yang dilakukan dan dampak kuantitatif atas kegiatan tersebut Terkait praktik ketenagakerjaan, kesehatan, dan keselamatan kerja, seperti kesetaraan gender dan kesempatan kerja, sarana dan keselamatan kerja, tingkat turnover karyawan, tingkat kecelakaan kerja, remunerasi, mekanisme pengaduan masalah ketenagakerjaan, dan lain-lain.	616-622
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan pengembangan sosial dan kemasyarakatan	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Target/rencana kegiatan pada tahun 2016 yang ditetapkan manajemen; 2. Kegiatan yang dilakukan dan dampak atas kegiatan tersebut; dan 3. Biaya yang dikeluarkan Terkait pengembangan sosial dan kemasyarakatan, seperti penggunaan tenaga kerja lokal, pemberdayaan masyarakat sekitar perusahaan, perbaikan sarana dan prasarana sosial, bentuk donasi lainnya, komunikasi mengenai kebijakan dan prosedur anti korupsi, pelatihan mengenai anti korupsi, dan lain-lain.	622-626
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan tanggung jawab kepada konsumen	Mencakup antara lain: 1. Target/rencana kegiatan yang pada tahun 2016 ditetapkan manajemen; dan 2. Kegiatan yang dilakukan dan dampak atas kegiatan tersebut Terkait tanggung jawab produk, seperti kesehatan dan keselamatan konsumen, informasi produk, sarana, jumlah dan penanganan atas pengaduan konsumen, dan lain-lain.	626-628
Perkara penting yang sedang dihadapi oleh perusahaan, entitas anak, serta anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi yang menjabat pada periode laporan tahunan	Mencakup antara lain: 1. Pokok perkara/gugatan; 2. Status penyelesaian perkara/gugatan; 3. Risiko yang dihadapi perusahaan dan nilai nominal tuntutan/gugatan; dan 4. Sanksi administrasi yang dikenakan kepada perusahaan, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, oleh otoritas terkait (pasar modal, perbankan dan lainnya) pada tahun buku terakhir (atau terdapat pernyataan bahwa tidak dikenakan sanksi administrasi). Catatan: dalam hal perusahaan, entitas anak, anggota Dewan Komisaris, dan anggota Direksi tidak memiliki perkara penting, agar diungkapkan.	589-591
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.	599-610

Kilas Kinerja	Laporan Dewan Komisaris dan Direksi	Profil Perusahaan	Analisis dan Pembahasan Manajemen	Sumber Daya Manusia

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Bahasan mengenai kode etik	Memuat uraian antara lain: 1. Pokok-pokok kode etik; 2. Pengungkapan bahwa kode etik berlaku bagi seluruh level organisasi; 3. Penyebarluasan kode etik; 4. Sanksi untuk masing-masing jenis pelanggaran yang diatur dalam kode etik (normatif); dan 5. Jumlah pelanggaran kode etik beserta sanksi yang diberikan pada tahun buku terakhir. Catatan: apabila tidak terdapat pelanggaran kode etik pada tahun buku terakhir, agar diungkapkan.	578-581; 578-579 578 579-580 580-581 581
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; dan 5. Jumlah pengaduan yang masuk dan diproses pada tahun buku terakhir; dan 6. Sanksi/tindak lanjut atas pengaduan yang telah selesai diproses pada tahun buku. Catatan: apabila tidak terdapat pengaduan yang masuk dan telah selesai diproses pada tahun buku terakhir, agar diungkapkan.	583-588; 584 586-587 586 584 588 588
Kebijakan mengenai keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi	Uraian kebijakan tertulis Perusahaan mengenai keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi dalam pendidikan (bidang studi), pengalaman kerja, usia, dan jenis kelamin. Catatan: apabila tidak ada kebijakan dimaksud, agar diungkapkan alasan dan pertimbangannya.	390-395; 429-433
Informasi Keuangan		
Surat Pernyataan Direksi dan/atau Dewan Komisaris tentang Tanggung Jawab atas Laporan Keuangan	Kesesuaian dengan peraturan terkait tentang Tanggung Jawab atas Laporan Keuangan.	670
Opini auditor independen atas laporan keuangan		672-673
Deskripsi Auditor Independen di Opini	Deskripsi memuat tentang: 1. Nama dan tanda tangan; 2. Tanggal Laporan Audit; dan 3. Nomor ijin KAP dan nomor ijin Akuntan Publik.	672-673
Laporan keuangan yang lengkap	Memuat secara lengkap unsur-unsur laporan keuangan: 1. Laporan posisi keuangan; 2. Laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain; 3. Laporan perubahan ekuitas; 4. Laporan arus kas; 5. Catatan atas laporan keuangan; 6. Informasi komparatif mengenai periode sebelumnya; dan 7. Laporan posisi keuangan pada awal periode sebelumnya ketika entitmenerapkan suatu kebijakan akuntansi secara retrospektif atau membupenyajian kembali pos-pos laporan keuangan, atau ketika entitmereklasifikasi pos-pos dalam laporan keuangannya (jika relevan).	670-757
Perbandingan tingkat profitabilitas	Perbandingan kinerja/laba (rugi) tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.	676
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 kasselama tahun berjalan pada aktivitas operasi, investasi dan pendanaan; dan 4. Pengungkapan transaksi non kas harus dicantumkan dalam catatan ataslaporan keuangan.	678 - 679
Ikhtisar Kebijakan Akuntansi	Meliputi sekurang-kurangnya: 1. Pernyataan kepatuhan terhadap SAK; 2. Dasar pengukuran dan penyusunan laporan keuangan; 3. Pajak penghasilan; 4. Imbalan kerja; dan 5. Instrumen Keuangan.	684-705

KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Pengungkapan transaksi pihak berelasi / Disclosure of transactions with related parties	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 terkait. Items disclosed among others are: 1. Names of related parties and the nature of relationship with these parties; 2. Transactional value and its percentage against total revenue and relevant expenses; and 3. Total balance and its percentage against total assets or liabilities.	739-742
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 tahun 2016; 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.	702-703 ; 725-728
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; 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 4. Rekonsiliasi jumlah tercatat bruto dan akumulasi penyusutan aset tetap pada awal dan akhir periode dengan menunjukkan: penambahan, pengurangan dan reklasifikasi.	-
Pengungkapan yang berhubungan dengan segmen operasi	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Informasi umum yang meliputi faktor-faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi segmen yang dilaporkan; 2. Informasi tentang laba rugi, aset, dan liabilitas segmen yang dilaporkan; 3. Rekonsiliasi dari total pendapatan segmen, laba rugi segmen yang dilaporkan, aset segmen, liabilitas segmen, dan unsur material segmen lainnya terhadap jumlah terkait dalam entitas; dan 4. Pengungkapan pada level entitas, yang meliputi informasi tentang produk dan/atau jasa, wilayah geografis dan pelanggan utama.	-
Pengungkapan yang berhubungan dengan Instrumen Keuangan	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Rincian instrumen keuangan yang dimiliki berdasarkan klasifikasinya; 2. Nilai wajar dan hirarkinya untuk setiap kelompok instrumen keuangan; 3. Penjelasan risiko yang terkait dengan instrumen keuangan: risiko pasar, risiko kredit dan risiko likuiditas; 4. Kebijakan manajemen risiko; dan 5. Analisis risiko yang terkait dengan instrumen keuangan secara kuantitatif.	685-695
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.	670-671