

tata kelola
perusahaan



tata kelola perusahaan

Praktik tata kelola perusahaan yang baik merupakan alat untuk menjaga kelangsungan bisnis, menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan, dan menumbuhkan integritas perusahaan. Bank Mandiri terus berupaya mengikuti perkembangan praktik terbaik *Corporate Governance* baik di tingkat nasional maupun regional yang relevan yang disesuaikan dengan kebutuhan praktik bagi perusahaan.



PENDAHULUAN

Pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi hal yang mutlak diperlukan bagi kelangsungan usaha perusahaan dewasa ini. Bank Mandiri terus berupaya mengikuti perkembangan praktik GCG terbaik baik di tingkat nasional, regional maupun internasional yang relevan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Hal tersebut menjadi upaya Bank Mandiri untuk menjalankan sistem perbankan yang sehat dengan berlandaskan pada penerapan prinsip-prinsip GCG.

Penerapan GCG di Bank Mandiri mengacu pada Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PB1/2006 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum yang telah diubah dengan PBI No. 8/14/PB1/2006; Surat Edaran Bank Indonesia No 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan GCG Bagi

Bank Umum; Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN. Dalam prakteknya, Bank Mandiri senantiasa mengikuti perkembangan terkini dan best practices GCG yang berlaku antara lain Pedoman Umum GCG oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance*, Pedoman GCG perbankan Indonesia, *Asean Corporate Governance Scorecard* serta memperhatikan etika dan praktik bisnis terbaik.

Untuk itulah Bank Mandiri terus meningkatkan komitmen untuk menjunjung tinggi nilai-nilai integritas dan GCG dalam menjalankan setiap aktivitas bisnisnya. Seluruh jajaran Bank Mandiri meyakini bahwa pemenuhan aspek-aspek GCG dapat mendukung tujuan Bank baik dalam mencapai kinerja terbaik, profitabilitas dan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan, serta keberlangsungan bisnis jangka panjang.

PRINSIP-PRINSIP GCG

Bank Mandiri terus mendorong peningkatan cakupan implementasi GCG di berbagai aspek dan di setiap tingkatan dan jenjang organisasi perusahaan, antara lain dengan terus menyempurnakan *soft-structure* GCG yang dimiliki, sosialisasi *soft-structure* GCG secara berkelanjutan serta melaksanakan *self assessment* penilaian GCG secara berkala untuk mendukung penerapan GCG yang semakin efektif. Implementasi GCG berdasarkan prinsip-prinsip GCG yang meliputi: *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* (TARIF).



Adapun penerapan prinsip-prinsip GCG Bank Mandiri dapat diuraikan sebagai berikut:

Prinsip-prinsip GCG	Uraian
Transparansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan (stakeholders) sesuai dengan haknya. 2. Bank mengungkapkan informasi yang meliputi tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha, strategi Bank, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, cross share holding, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko, sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan implementasi good corporate governance serta informasi dan fakta material yang dapat mempengaruhi keputusan pemodal. 3. Prinsip keterbukaan tetap memperhatikan ketentuan rahasia bank, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi sesuai peraturan yang berlaku. 4. Kebijakan Bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada stakeholders dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.
Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank menetapkan sasaran usaha dan strategi untuk dapat dipertanggungjawabkan kepada stakeholders. 2. Bank menetapkan check and balance system dalam pengelolaan Bank. 3. Bank memiliki ukuran kinerja dari semua Jajaran Bank berdasarkan ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan (Corporate Culture Values), sasaran usaha dan strategi Bank serta memiliki rewards and punishment system. 4. Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi Bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam implementasi good corporate governance.
Responsibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank berpegang pada prinsip kehati-hatian (prudential banking practices) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. 2. Bank sebagai good corporate citizen peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar.
Independensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh Stakeholders manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta terbebas dari benturan kepentingan (conflict of interest). 2. Bank mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.
Kewajaran dan Kesetaraan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (equal treatment). 2. Bank memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholders untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan Bank serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

KEBIJAKAN DASAR GCG

Untuk meningkatkan kualitas dan cakupan implementasi GCG secara berkelanjutan, Bank Mandiri telah menyusun dan menerapkan kebijakan-kebijakan operasional bagi seluruh unit kerja sejalan dengan prinsip-prinsip GCG. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kebijakan pokok GCG yang meliputi *GCG Code*, Pedoman Perilaku Pegawai, *Business Ethics*, *Board Manual*, *Whistle-Blowing System (WBS) Policy* dan berbagai kebijakan operasional bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebutuhan perusahaan.

KILAS BALIK IMPLEMENTASI GCG

Implementasi GCG Bank Mandiri telah dilakukan secara terstruktur dengan tahapan sebagai berikut:

TAHUN	PROGRAM TATA KELOLA PERUSAHAAN
<p>1998 Awal Merger</p>	<p>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-<i>bailout</i> dan kemudian Direksi serta Dewan Komisaris bank harus menandatangani Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia yang didalamnya mencantumkan kewajiban bank untuk menerapkan GCG.</p>
<p>2000 - 2001 Peletakan Dasar-Dasar <i>Governance Commitment</i>, <i>Structure And Mechanisms</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respon Bank Mandiri terhadap Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia tersebut, menerbitkan ketentuan antara lain: <ul style="list-style-type: none"> - Surat Keputusan Bersama Direksi dan 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 di bidangnya masing-masing • Bank Mandiri telah menugaskan PWC untuk melakukan <i>diagnostic review</i> atas implementasi GCG • Atas implementasi pelaksanaan GCG tersebut, Standard & Poor's 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
<p>2003 <i>Initial Public Offering</i> (IPO) Bank Mandiri</p>	<p>Dalam rangka pelaksanaan IPO, Bank Mandiri telah melakukan penyempurnaan implementasi GCG, dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan Komite-komite di Level Dewan Komisaris, yaitu <ul style="list-style-type: none"> - 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 • Menghormati dan memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas • Mengikuti penilaian implementasi GCG oleh Lembaga Independen yaitu <i>The Indonesian Institute for Corporate Governance</i>.
<p>2005 Transformasi Budaya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan transformasi melalui penetapan nilai-nilai kebersamaan (<i>shared values</i>) serta perumusan perilaku utama Bank Mandiri (TIPCE) yang merupakan Budaya kerja perusahaan. • Penyusunan Charter GCG yang dituangkan melalui Keputusan Dewan Komisaris, yang mengatur pokok-pokok pelaksanaan GCG di Bank Mandiri
<p>2008 - 2010 Transformasi Budaya Lanjutan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 & 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 <i>change agent</i> terbaik dalam implementasi program budaya.

TAHUN	PROGRAM TATA KELOLA PERUSAHAAN
<p>2011 – 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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</i> (RBBR). • Konsistensi penerapan GCG Bank Mandiri secara terus menerus, mendapatkan apresiasi dari berbagai lembaga nasional dan internasional yang independen dan profesional, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> - Rating GCG dalam <i>Corporate Governance Perception Index</i> (CGPI) meraih predikat "Sangat Terpercaya" sebanyak 7 kali berturut-turut. - Rating GCG oleh <i>The Indonesian Institute for Corporate Directorship</i> (IICD) kepada 100 perusahaan publik dengan nilai kapitalisasi pasar terbesar yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, Bank Mandiri meraih predikat Best Financial - Rating GCG oleh <i>Corporate Governance Asia</i> (CGA) yang berkedudukan di Hongkong, sejak tahun 2009 Bank Mandiri selalu meraih posisi sebagai perusahaan terbaik dalam implementasi GCG. • Menerbitkan Petunjuk Teknis Operasional <i>Gift Disclosure Statement</i> pada 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 dan memperoleh penghargaan sebagai stand terbaik kedua.
<p>2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance Perception Index (CGPI) adalah program riset dan penerangan penerapan GCG yang dilakukan oleh lembaga independen yaitu The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG), dimana Bank Mandiri telah mengikuti penilaian CGPI selama 10 (sepuluh) tahun berturut-turut sejak tahun 2003. Di tahun 2014 Bank Mandiri meraih predikat "Sangat Terpercaya" sebanyak 8 kali berturut-turut. • Rating GCG oleh The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) dalam ajang ASEAN CG Scorecard, Bank Mandiri meraih kategori "Best Overall". • Rating GCG oleh Corporate Governance Asia (CGA) yang berkedudukan di Hongkong, Bank Mandiri meraih predikat ICON in Corporate Governance. • Good Corporate Citizen (GCC) sejalan dengan corporate plan Bank Mandiri 2015 – 2020 yang salah satunya adalah social economic impact, dimana salah satu komponen yaitu role model corporate citizen. Bank Mandiri telah melakukan diagnostic review terhadap penerapan GCC di Bank Mandiri. • Menyempurnakan ketentuan larangan gratifikasi yang diatur dalam Petunjuk Teknis Operasional Gift Disclosure Statement sesuai dengan himbauan KPK.

TAHAPAN IMPLEMENTASI GCG

Disadari bahwa upaya implementasi GCG perlu dilakukan secara terarah dan terencana sesuai standar terbaik dalam mendukung pencapaian tujuan Perusahaan maka aktualisasi GCG di Bank Mandiri dilakukan sejalan dengan ketentuan pelaksanaan GCG bagi Bank Umum di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi. Pelaksanaan GCG di Bank Mandiri berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang sebagaimana diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006.

Tahapan Implementasi GCG Bank Mandiri diawali dengan (1) perumusan *governance commitment*, (2) *Government Structure*, (3) penyempurnaan *governance mechanism*, (4) sosialisasi dan evaluasi serta (5) *walking the talk*.



Transformasi GCG di Bank Mandiri dilaksanakan dengan berlandaskan prinsip-prinsip GCG yang dilaksanakan dalam 5 (lima) tahap, yaitu:



komitmen penerapan tata kelola secara berkelanjutan

Bank Mandiri menyadari bahwa penerapan GCG merupakan proses jangka panjang yang akan menghasilkan *sustainable value*, sehingga Bank mutlak memerlukannya untuk menghadapi persaingan usaha, meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam mengelola sumber daya, memaksimalkan nilai perusahaan sehingga Bank Mandiri mampu beroperasi dan tumbuh secara berkelanjutan. Oleh karenanya, Bank Mandiri terus berupaya optimal untuk melakukan internalisasi prinsip-prinsip GCG ke dalam sistem dan prosedur serta pembentukan perilaku yang sesuai guna mendorong terciptanya budaya yang menjunjung tinggi profesionalisme, integritas, kualitas layanan dan *prudential banking*.

FOKUS TATA KELOLA BANK MANDIRI 2014

Untuk melanjutkan tahapan yang telah dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya, pada tahun 2014 Bank Mandiri memperkuat penerapan GCG yang antara lain berfokus pada:

1. Sinergi implementasi GCG Bank Mandiri Group

Sejak tahun 2012 Bank Mandiri mulai melakukan proses penyaluran implementasi GCG pada Perusahaan Anak. Perusahaan Anak yang telah melakukan penilaian GCG dan turut serta dalam *Corporate Governance Perception Index (CGPI)* adalah Bank Syariah Mandiri dengan predikat "Sangat Terpercaya", dan untuk tahun 2014 Perusahaan Anak yang turut serta dalam CGPI adalah Bank Syariah Mandiri dengan predikat "Sangat Terpercaya", Mandiri Tunas Finance dan Bank Sinar Harapan Bali dengan predikat "Terpercaya".

2. Sistem Integritas Nasional

Program pengendalian gratifikasi dan implementasi sistem integritas secara berkelanjutan melalui Sistem

Integritas Nasional. Pada tanggal 4 November 2014, Bank Mandiri dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bersama-sama menandatangani komitmen dalam hal penerapan sistem integritas dalam budaya kerja serta pengendalian gratifikasi untuk memperkuat penetapan tata kelola perusahaan yang baik dalam setiap proses bisnis.

Kesepahaman tersebut telah ditindaklanjuti program dengan kegiatan nyata, baik bersifat jangka panjang maupun jangka pendek yang langsung dapat memberikan hasil nyata, berupa *kick off* kegiatan dan *workshop* pembangunan budaya integritas, sosialisasi sistem integritas nasional yang ditindaklanjuti dengan rangkaian TOT Tunas Integritas.

Pertemuan formal maupun informal antara jajaran pimpinan Bank Mandiri dan pejabat KPK telah dilakukan secara simultan hingga terbangun kesepahaman bersama dan kerangka pikir kerjasama pembangunan sistem integritas nasional, dalam hal ini telah dilakukan penyaluran antara pembangunan budaya di lingkungan Bank Mandiri serta semangat "spirit memakmurkan negeri" dengan program-program pencegahan terintegrasi dalam kerangka pembangunan sistem integritas nasional.

Sistem Integritas Nasional (SIN) menjadi inisiatif KPK untuk memastikan bahwa upaya pemberantasan korupsi mempunyai makna yang kuat, yaitu dalam kerangka mencapai tujuan nasional. Keberhasilannya memerlukan keterlibatan seluruh elemen bangsa, baik pemerintahan maupun swasta serta sektor penting bangsa lainnya, semua elemen perlu berkolaborasi untuk membangun Sistem Integritas Nasional.

Bank Mandiri terus meningkatkan komitmen untuk menjunjung tinggi nilai-nilai integritas dan menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam menjalankan setiap aktivitas bisnisnya. Seluruh jajaran Bank Mandiri meyakini bahwa pemenuhan aspek-aspek GCG dapat mendukung tujuan Bank baik dalam mencapai kinerja terbaik, profitabilitas dan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan, serta keberlangsungan bisnis jangka panjang.

SELF-ASSESSMENT GCG

Sebagai bentuk komitmen dalam memenuhi Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 sebagaimana diubah dengan PBI No.8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 dan SE BI No.15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, maka Bank Mandiri secara rutin telah melakukan *Self Assessment* Pelaksanaan GCG baik secara individual maupun Konsolidasi dengan Perusahaan Anak, dimana hasil *self assessment* tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan pelaksanaan GCG. Sejak penilaian periode Juni 2013, penilaian GCG oleh Perusahaan Anak telah dilaksanakan melalui Risk Profile Extended RPX) yang terintegrasi.

Self Assessment pelaksanaan GCG sesuai Surat Edaran BI tersebut dilakukan secara komprehensif dan terstruktur dengan mengintegrasikan factor-faktor penilaian ke dalam 3 (tiga) aspek governance, yaitu *governance structure*, *governance process*, *governance outcome*.

Hasil *self assessment* pelaksanaan GCG di Bank Mandiri untuk semester II tahun 2013 dan semester I tahun 2014 telah memperoleh *feedback* dari OJK melalui Prudential meeting pada tanggal 19 September 2014 dengan hasil penilaian peringkat 2 atau Baik yang mencerminkan Bank

telah melakukan penerapan *Good Corporate Governance* yang secara umum baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang memadai atas prinsip-prinsip GCG. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip GCG, maka secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal oleh manajemen bank.

Kelemahan-kelemahan sebagaimana disampaikan dalam *feedback* OJK dimaksud telah ditindaklanjuti dengan baik sehingga pada *self assessment* untuk periode semester II 2014 diperoleh hasil peringkat 1 atau sangat baik.

GCG ASEAN SCORECARD

GCG Asean Scorecard merupakan inisiatif dari *Asean Capital Market Forum* (ACMF) untuk melakukan penilaian implementasi GCG mengacu pada prinsip-prinsip GCG yang dikembangkan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), yaitu mencakup:

1. Hak-hak Pemegang Saham/ Rights of Shareholders
2. Perlakuan yang setara terhadap Pemegang Saham/ Equitable Treatment of Shareholders
3. Peran Pemangku Kepentingan / Role of Stakeholders
4. Pengungkapan dan Transparansi / Disclosure and Transparency
5. Tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi / Responsibilities of the Board

Scorecard ini telah digunakan untuk menilai praktek GCG perusahaan terbuka di negara Asean lainnya seperti Filipina, Malaysia, Singapura, Thailand dan Vietnam.

Sebagai *domestic ranking body Asean Corporate Governance Scorecard*, *Indonesian Institute for Corporate Directorship* (IICD) telah melakukan rating atau survei praktek GCG dengan metode *Asean Corporate Governance Scorecard*. Adapun hasil penilaian *Asean Corporate Governance Scorecard* bagi Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

SKOR ASEAN CG SCORECARD BANK MANDIRI

No	Komponen ASEAN CG Scorecard	2012		2013	
		Skor	Total Skor	Skor	Total Skor
1	<i>Rights of Shareholders</i> (10%)	38.46	3.85	48	4.8
2	<i>Equitable Treatment of Shareholders</i> (15%)	64.71	9.71	58.82	8.82
3	<i>Role of Stakeholders</i> (10%)	57.14	5.71	80.95	8.10
4	<i>Disclosure and Transparency</i> (25%)	70.00	17.50	85	21.25
5	<i>Responsibilities of The Boards</i> (40%)	62.03	24.81	75	30
6	Bonus	4	4	6	6
7	Penalti	0	0	0	0
Total Score			85.68		78.97

*Untuk tahun 2014 Bank Mandiri memperoleh nilai 85,68

RATING GCG – CGPI AWARD

Bank Mandiri telah mengikuti rating dan survei *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) setiap tahun. Adapun tujuan, manfaat dan aspek yang dinilai dalam CGPI diuraikan sebagai berikut:

Tujuan

1. Sebagai indikator atau standar mutu yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk pengakuan dari masyarakat terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG;
2. Mewujudkan komitmen dan tanggung jawab bersama serta upaya yang mendorong seluruh anggota organisasi perusahaan untuk menerapkan GCG dan memperhatikan aspek risiko bisnis.

Manfaat :

1. Menata organisasi perusahaan guna mendukung terwujudnya GCG;
2. Meningkatkan kesadaran dan komitmen bersama dari internal perusahaan dan *stakeholder* terhadap penerapan GCG;
3. Memetakan masalah-masalah strategis dalam praktik GCG;
4. Meningkatkan kesadaran bersama terhadap pentingnya GCG dalam pengelolaan risiko ke arah pertumbuhan yang berkelanjutan.

Aspek penilaian

Aspek-aspek yang dinilai CGPI, terdiri dari 4 (empat) aspek sebagai berikut :

Self Assessment **24,87**

Dokumen **38,08**

Makalah **12,72**

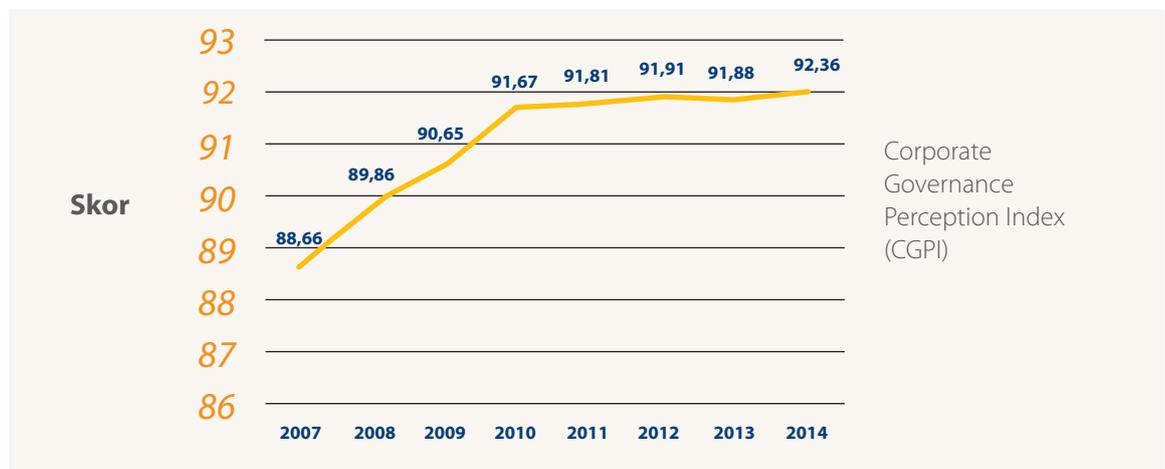
Observasi **16,69**

Hasil Penilaian CGPI Bank Mandiri tahun 2014 mendapatkan skor sebesar 92,36 dengan predikat "Perusahaan Sangat Terpercaya". Hasil penilaian CGPI selama 8 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut:

Tabel Skor CGPI Bank Mandiri Tahun 2007-2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Corporate Governance Perception Index (CGPI)	88,66	89,86	90,65	91,67	91,81	91,91	91,88	92,36

Grafik Corporate Governance Perception Index (CGPI)



KEBIJAKAN BENTURAN KEPENTINGAN DAN GRATIFIKASI

Pada tahun 2014, Bank Mandiri meluncurkan program ‘Implementasi sistem integritas nasional – “spirit memakmurkan negeri” sebagai wujud pengendalian gratifikasi melalui penerapan prinsip integritas dalam kegiatan usaha bank.

LARANGAN GRATIFIKASI

Bank Mandiri telah memiliki *Code of Conduct*, yang mengatur pedoman berperilaku antar jajaran Bank dengan pihak eksternal, seperti pemegang saham, perusahaan afiliasi, investor, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Pedoman ini telah menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*) yang menghindarkan jajaran Bank Mandiri dari penyalahgunaan jabatan, perilaku benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan mengatur hal-hal yang terkait dengan integritas pegawai.

Dalam rangka pemberantasan korupsi, pada tanggal 4 November 2014, Bank Mandiri telah menyatakan komitmen kepada KPK 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 Bank Mandiri

Saat ini Bank Mandiri sedang dalam proses persiapan pembentukan Unit Pengendalian Gratifikasi dan memperbaharui ketentuan *Gift Disclosure Statement* yang mengatur larangan gratifikasi serta mekanisme pelaporan kepada KPK dan internal Bank Mandiri. Dengan adanya ketentuan internal tersebut diharapkan seluruh jajaran Bank Mandiri dapat memiliki persepsi yang sama terhadap penerimaan gratifikasi dan dapat segera mengambil tindakan yang sesuai ketentuan.

PENGELOLAAN LAPORAN HARTA KEKAYAAN PENYELENGGARA NEGARA (LHKPN)

Dalam rangka mendorong implementasi GCG yang semakin efektif, Bank Mandiri telah melaksanakan ketentuan mengenai kewajiban Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) berdasarkan pada Keputusan Kepala Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Nomor:KEP.07/KPK/02/2005 tentang Tata Cara Pendaftaran, Pemeriksaan dan Pengumuman Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara.

Sebagai upaya kongkrit dalam mewujudkan transparansi dan upaya tindakan pencegahan tindak pidana korupsi di Bank Mandiri dan dalam rangka mengatur penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme maka terhadap Anggota Dewan Komisaris, Anggota Direksi, Pejabat Eksekutif 1 (satu) tingkat di bawah Direksi, dan Pejabat Struktural lainnya di lingkungan Bank Mandiri ditetapkan sebagai Pejabat Bank Mandiri yang wajib menyampaikan LHKPN.

Ketentuan kewajiban LHKPN diatur dalam kebijakan khusus yang dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) Direksi Perseroan dan diperbaharui setiap saat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

1. Penetapan Pejabat Yang Wajib Menyampaikan LHKPN

No	Keputusan Direksi	Perihal
1	KEPDIR/ 071 /2011, Tgl. 22 Maret 2011	Perluasan Penetapan Pejabat Yang Wajib Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Di Lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2	KEPDIR/ 090 /2009, Tgl. 29 Juni 2009	Penetapan Pejabat Yang Wajib Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Di Lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

- a. Kebijakan tersebut mengatur penetapan Jabatan Wajib LHKPN yang bersifat *ex-officio* dimana pegawai yang jabatannya termasuk dalam Jabatan Wajib LHKPN berkewajiban untuk melaporkan harta kekayaannya baik sebelum, saat menjabat maupun setelah menjabat.

- b. Penetapan jabatan wajib LHKPN berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebagaimana peraturan perundang-undangan yang berlaku, meliputi seluruh anggota Dewan Komisaris, Direksi, Group Head / pejabat yang setara, Department Head / pejabat setara, Kepala Kantor Wilayah, Area Manager dan pejabat Kantor lainnya yang berdasarkan keputusan Direksi merupakan pejabat wajib LHKPN.

2. Penetapan Koordinator Pengelola LHKPN.

No	Keputusan Direksi	Perihal
1	KEPDIR/ 342 /2013, Tgl. 27 Desember 2013	Penetapan Koordinator Pengelolaan Dan User Aplikasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2	KEPDIR/ 214 /2010, Tgl. 5 Agustus 2010	Penyesuaian Atas Penetapan Koordinator Pengelolaan Dan User Aplikasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
3	KEPDIR/ 091 /2009, Tgl. 29 Juni 2009	Penetapan Koordinator Pengelolaan Dan User Aplikasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk.

- a. Koordinator pengelola bertindak dalam mengatur penetapan Jabatan Wajib LHKPN, pemantauan pengisian LHKPN dan penyampaian formulir LHKPN serta melakukan sosialisasi kewajiban LHKPN.
- b. Melakukan pemutakhiran data wajib LHKPN berkoordinasi dengan KPK dan menyampaikan setiap perubahan jabatan di lingkungan Bank Mandiri.

Proses penyampaian LHKPN sampai dengan akhir tahun periode 2014 secara terus menerus dimonitor dan dievaluasi terutama terkait dengan jabatan-jabatan struktural yang telah ditetapkan sebagai wajib LHKPN, dari sejumlah 346 pegawai dan jajaran manajemen meliputi anggota Dewan Komisaris, Direksi, SEVP dan Pejabat Struktural wajib LHKPN telah dipenuhi sampai dengan 31 Desember 2014, dengan diterbitkannya Nomor Harta Kekayaan (NHK) oleh KPK.

struktur dan mekanisme tata kelola perusahaan

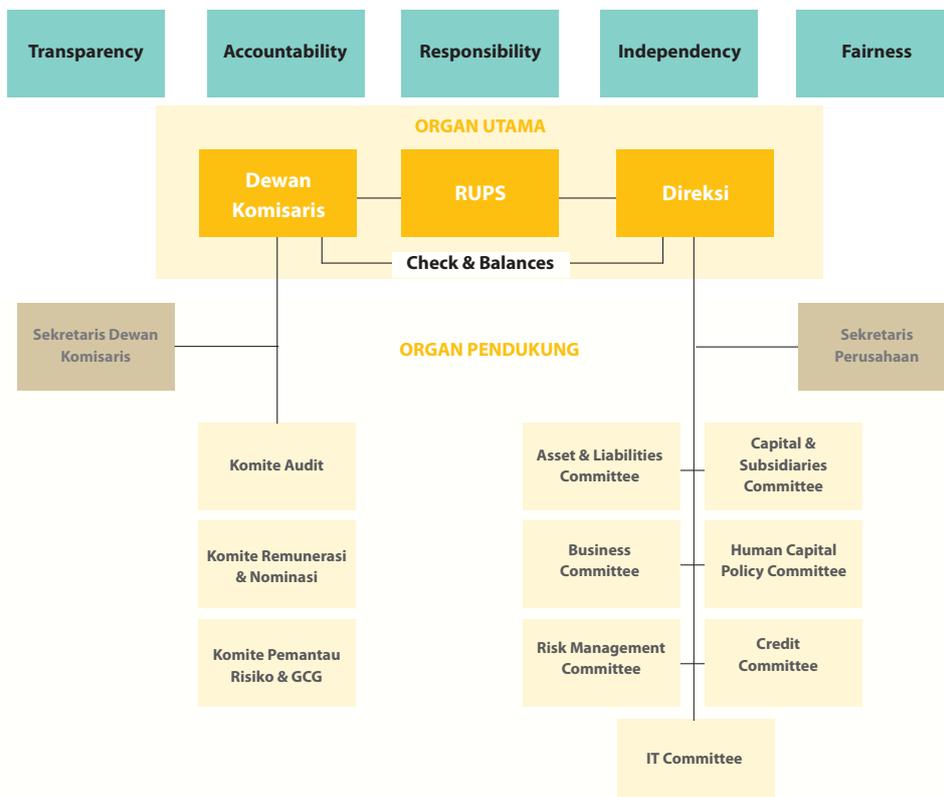
Sejalan dengan ketentuan Undang-undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007, maka struktur GCG Bank Mandiri terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Pelaksanaan tata kelola perusahaan dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga prinsip-prinsip GCG menjadi acuan dalam kegiatan sehari-hari Bank Mandiri.

Dewan Komisaris telah membentuk komite-komite untuk membantu dan meningkatkan fungsi pengawasan yang dijalankan Dewan Komisaris. 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.

Direksi dibantu oleh jajaran manajemen bank yang bertugas untuk mengelola, mengendalikan, mengawal, dan bertanggung jawab atas implementasi GCG yang dibantu oleh komite di bawah Dewan Komisaris, Komite dibawah Direksi dan Sekretaris Perusahaan.

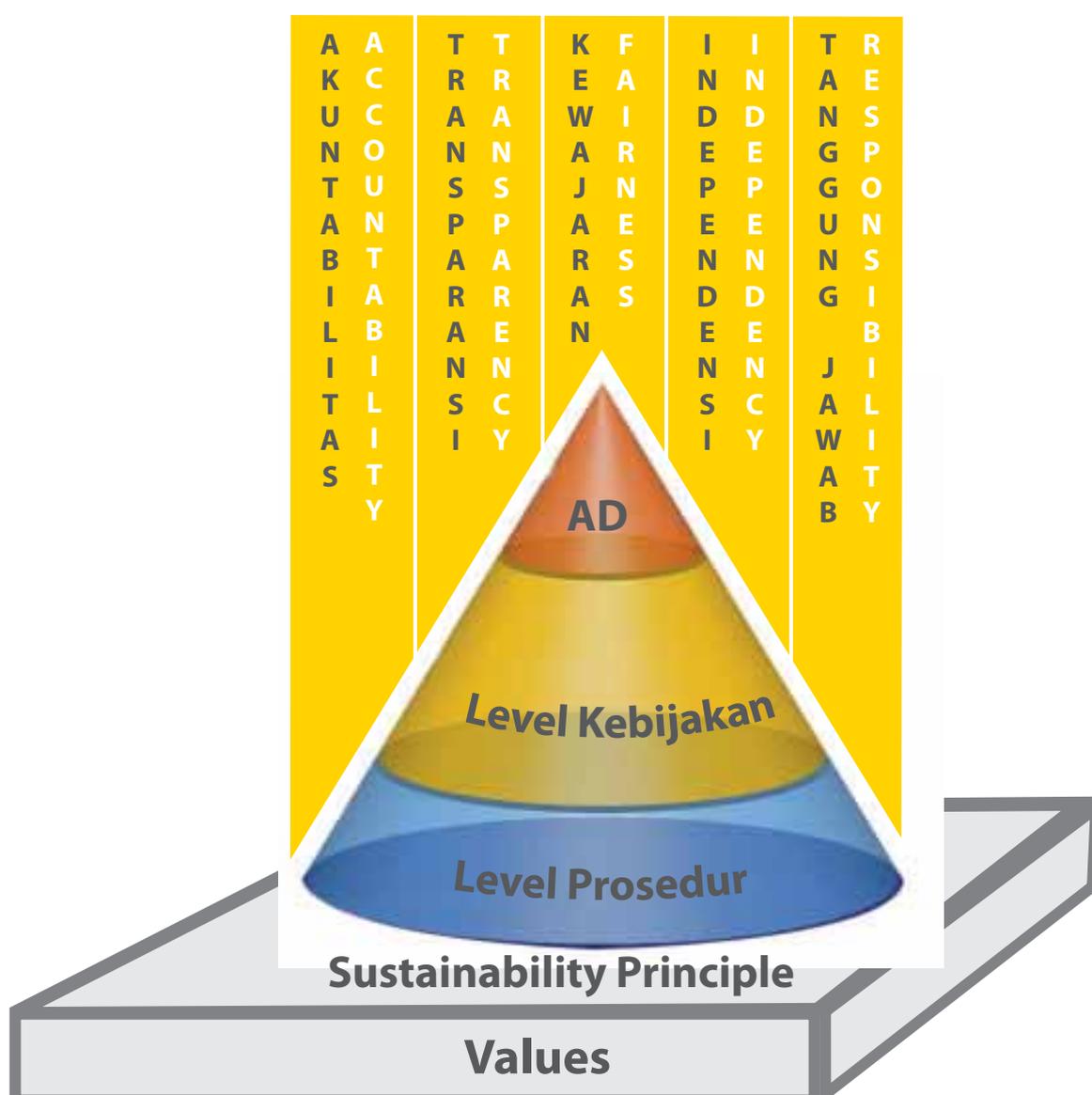
Struktur Governance Bank Mandiri

Struktur Tata Kelola Perusahaan



ARSITEKTUR KEBIJAKAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Tata urutan atau arsitektur penyusunan kebijakan dan prosedur berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan mengamanatkan adanya Kebijakan dan Prosedur tertulis, sebagaimana skema berikut:



rapat umum pemegang saham (rups)

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan Organ Perusahaan yang memiliki semua kewenangan yang tidak didelegasikan kepada Dewan Komisaris dan Direksi. Melalui RUPS, para pemegang saham dapat mempergunakan haknya, mengemukakan pendapat dan memberikan suaranya dalam proses pengambilan keputusan penting yang menyangkut pengembangan dan masa depan Bank Mandiri secara *fair* dan transparan.

KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB PEMEGANG SAHAM

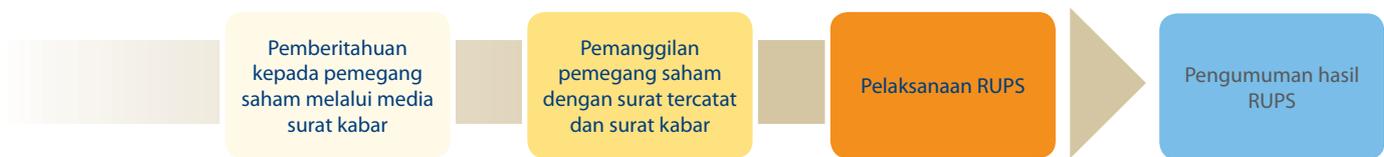
Berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar, pemegang saham melalui RUPS memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris, antara lain terkait dengan pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan Direksi, evaluasi kinerja Dewan Komisaris dan Direksi, pengesahan perubahan Anggaran Dasar, persetujuan atas laporan tahunan, menetapkan alokasi penggunaan laba.

Tanggung Jawab Pemegang Saham antara lain adalah:

1. Pemegang saham pengendali harus dapat:
 - a. Memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan stakeholders sesuai peraturan perundang-undangan.
 - b. Mengungkapkan kepada instansi penegak huku tentang pemegang saham pengendali yang sebenarnya (Ultimate Shareholders) dalam hal terdapat dugaan terjadinya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan atau dalam hal diminta oleh otoritas terkait.
2. Pemegang saham yang merupakan pemegang saham pengendali pada beberapa perseroan, perlu diupayakan agar akuntabilitas dan hubungan antar perseroan dapat dilakukan secara transparan.
3. Pemegang saham minoritas bertanggungjawab untuk menggunakan haknya dengan baik sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan.
4. Pemegang saham harus dapat:
 - a. Memisahkan kepemilikan harta Perseroan dengan kepemilikan harta pribadi.
 - b. Memisahkan fungsinya sebagai pemegang saham dan sebagai anggota Dewan Komisaris atau Direksi dalam hal pemegang saham menjabat pada salah satu dari kedua organ tersebut.

PELAKSANAAN RUPS

Dalam Anggaran Dasar Bank Mandiri, RUPS dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: (a) RUPS Tahunan, yang diselenggarakan setiap tahun, selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah tahun buku berakhir dan (b) RUPS Luar Biasa, yang dapat diadakan setiap kali apabila dianggap perlu oleh Direksi atas permintaan tertulis dari Dewan Komisaris atau dari pemegang saham Seri A Dwiwarna atau/ dan 1 (satu) pemegang saham atau lebih yang memiliki sedikitnya 1/10 (satu per sepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah.



Adapun tahapan pelaksanaan RUPS secara umum mengacu pada ketentuan dalam Anggaran Dasar dan ketentuan Bapepam-LK No. IX.I.1 sebagai berikut:

RUPS dipimpin oleh Komisaris Utama dengan terlebih dahulu membacakan tata tertib RUPS pada saat RUPS berlangsung yang menjadi bagian dalam Berita Acara RUPS. Pimpinan RUPS memberikan kesempatan kepada pemegang saham atau kuasanya untuk mengajukan pertanyaan/ tanggapan dan/atau usulan pada setiap agenda rapat. Pimpinan RUPS atau Direktur yang ditunjuk oleh Ketua rapat, menjawab atau menanggapi pertanyaan/ catatan pemegang saham yang hadir. Setelah semua pertanyaan dijawab dan ditanggapi selanjutnya dilakukan pemungutan suara dan hanya pemegang saham atau kuasanya yang sah yang berhak untuk mengeluarkan suara. Setiap satu saham memberikan hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara. Bank Mandiri telah menunjuk pihak independen yaitu Notaris Ashoya Ratam dalam melakukan penghitungan dan/atau memvalidasi suara.

Sepanjang tahun 2014, Bank Mandiri telah melaksanakan RUPS sebanyak 2 kali, yaitu 1 kali RUPS Tahunan untuk tahun buku 2013 pada tanggal 27 Februari 2014 dan 1 kali RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014.

Bank Mandiri telah menyelenggarakan RUPS Tahunan dengan uraian pemberitahuan, panggilan, agenda dan keputusan sebagai berikut:

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS) TAHUNAN				
	Pemberitahuan	Panggilan RUPS	Agenda	
RUPS Tahun Buku 2013 Tanggal: 27 Februari 2014	Dipublikasikan pada tanggal 28 Januari 2014 di Harian Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan dalam Bahasa Indonesia, serta Jakarta Post dalam Bahasa Inggris dan melalui situs Bank Mandiri.	Dilakukan melalui Panggilan RUPS No. FST. CSC/03/P/II/2014 pada tanggal 12 Februari 2014 dalam surat kabar yang sama.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasian, Persetujuan Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris serta Pengesahan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku 2013. 2) Persetujuan penggunaan laba bersih Perusahaan untuk tahun buku 2013. 	

Keputusan	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
<p>1) a. Menyetujui Laporan Tahunan Perusahaan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013, dan mengesahkan Laporan Keuangan Konsolidasian Perusahaan untuk tahun buku 2013 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan – <i>a member firm of PwC Global Network</i>, dengan pendapat “Wajar Tanpa Pengecualian”.</p> <p>b. Mengesahkan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Rama Wendra dengan pendapat “Wajar tanpa Pengecualian”.</p> <p>2) Dengan telah disetujuinya Laporan Tahunan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris serta Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan tahun 2013, maka: RUPS memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (<i>volledig acquit et de charge</i>) kepada segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun buku 2013.</p>	<p>19.121.852.702 (99,936%)</p>	<p>12.294.499</p>	<p>32.567.402</p>
<p>Menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perusahaan tahun buku 2013 sebesar Rp 18.203.753.301.421,70 sebagai berikut : (a) 30% dari laba bersih Perusahaan dibagikan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham yang akan dibayarkan sesuai ketentuan yang berlaku, (b) 12,90 % dari laba bersih Perusahaan ditetapkan sebagai Cadangan Tujuan guna mendukung investasi dan (c) 57,10 % dari laba bersih Perusahaan ditetapkan sebagai Laba Ditahan.</p>	<p>19.104.140.783 (99,843%)</p>	<p>30.006.418</p>	<p>32.567.402</p>

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS) TAHUNAN

	Pemberitahuan	Panggilan RUPS	Agenda
			<p>3) Penetapan Kantor Akuntan Publik untuk mengaudit Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2014.</p> <p>4) Penetapan gaji anggota Direksi, honorarium anggota Dewan Komisaris dan tantiem serta <i>benefit</i> lainnya bagi segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perseroan.</p> <p>5) Persetujuan Rencana Pengambilalihan saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia</p>

Keputusan	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
<p>a) Menetapkan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan – A Member Firm of Price Waterhouse Coopers Global Network (“PwC”) sebagai KAP yang akan mengaudit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan PKBL untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31-12-2014 (tiga puluh satu Desember dua ribu empat belas)</p> <p>b) Memberikan kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan honorarium dan persyaratan lainnya bagi KAP tersebut, serta menetapkan KAP pengganti dalam hal PwC, karena sebab apapun tidak dapat menyelesaikan audit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan PKBL untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31-12-2014 (tiga puluh satu Desember dua ribu empat belas)</p>	18.891.102.308 (99,123%)	167.207.623	108.404.672
Menyetujui memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan besarnya tantieme bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun buku 2013 serta menetapkan besarnya gaji, honorarium, tunjangan dan fasilitas serta benefit lainnya bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun 2014 (dua ribu empat belas)	18.509.313.436 (97,924%)	392.323.334	265.077.833
Menyetujui rencana pengambilalihan saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia dengan nilai keseluruhan sebesar Rp 1.750.000.000.000 (satu triliun tujuh ratus lima puluh miliar Rupiah) dikurangi dengan dividen interim tahun buku 2013, sebesar Rp 100.000.000 (seratus miliar rupiah) dan dengan struktur transaksi dilakukan dalam 2 (dua) tahap, dimana pada Tahap 1 (satu) porsi kepemilikan Perseroan 60% dari total modal ditempatkan dan disetor InHealth dan Tahap 2, porsi kepemilikan Perseroan 80% dari total modal ditempatkan dan disetor InHealth	15.288.807.421 (81,698%)	3.424.886.752	453.020.430

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS) TAHUNAN

	Pemberitahuan	Panggilan RUPS	Agenda
			6) Perubahan Anggaran Dasar terkait dengan Saham dan Surat Saham

Bank Mandiri telah menyelenggarakan RUPS Tahunan dengan uraian pemberitahuan, panggilan, agenda dan keputusan sebagai berikut: *(sesuaikan dengan keputusan RUPS tahunan 2014)*

Keputusan	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
<p>1). Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan khususnya Pasal 5 dengan menambahkan (satu) ayat pada Pasal 5 sebagai ayat ke-10 dengan rumusan sebagai berikut: Pasal 5. Saham dan Surat Saham</p> <p>(9) Bukti pemilikan saham dapat berupa surat saham atau surat kolektif saham yang bentuk dan isinya ditetapkan oleh Direksi dan ditandatangani oleh atau tanda tangan yang dicetak langsung di atasnya dari Direktur Utama dan Komisaris utama, atau apabila Direktur Utama dan/atau Komisaris Utama berhalangan, hal mana tidak perlu dibuktikan kepada pihak ketiga, maka digantikan oleh salah seorang anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris lainnya.</p> <p>(10) a. Saham Seri B yang dimiliki oleh pemegang saham publik wajib masuk dalam Penitipan Kolektif pada Lembaga Penyimpanan dan Penyelesaian serta dicatat untuk diperdagangkan di Bursa Efek di Indonesia. b. Pelaksanaan hak dari Pemegang Saham publik yang memiliki saham Seri B tunduk pada ketentuan pasal 8 Anggaran Dasar.</p> <p>2). Dalam hal keputusan mengenai perubahan ketentuan Anggaran Dasar pada butir 1 diatas tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang akan diberlakukan di kemudian hari, maka perubahan kembali atas ketentuan Anggaran Dasar dimaksud akan dilaksanakan pada RUPS Perseroan yang terdekat.</p> <p>3). Memberikan kuasa kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi untuk menyatakan kembali keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar Perseroan di dalam akta Notaris dan selanjutnya memberitahukannya kepada instansi berwenang serta melakukan segala tindakan lain yang diperlukan sehubungan dengan perubahan Anggaran Dasar Perseroan tersebut sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini atau yang akan diberlakukan di kemudian hari.</p>	<p>18.722.552.828 (99,569%)</p>	<p>81.098.575</p>	<p>363.063.200</p>

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Luar Biasa

	Pemberitahuan	Panggilan RUPS
RUPS Luar Biasa Tanggal: 21 Mei 2014	Dipublikasikan pada tanggal 21 April 2014 di Harian Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan dalam Bahasa Indonesia, serta Jakarta Post dalam Bahasa Inggris dan melalui situs Bank Mandiri.	Dilakukan melalui Panggilan RUPS No. FST.CSC/011/P/V/2014 pada tanggal 6 Mei 2014 dalam surat kabar yang sama.

Keputusan RUPS Tahunan Tahun Buku 2014 dipublikasikan di harian berbahasa Indonesia yaitu Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan, serta dalam harian berbahasa Inggris yaitu The Jakarta Post pada tanggal 28 Februari 2014.

Keputusan RUPS Luar Biasa pada tahun 2014 dipublikasikan di harian berbahasa Indonesia yaitu Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan, serta dalam harian berbahasa Inggris yaitu The Jakarta Post pada tanggal 22 Mei 2014.

Keputusan RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa juga di publikasikan di situs Perusahaan www.bankmandiri.co.id secara bilingual, serta diumumkan pada web bursa (IDX Net) dan Sistem Pelaporan Emiten (SPE) Otoritas Jasa Keuangan.

Agenda**Keputusan**

Perubahan Susunan
Pengurus Perseroan

1. Memberhentikan dengan hormat :
 - a) Bapak Edwin Gerungan sebagai Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen
 - b) Ibu Gunarni Soeworo sebagai Komisaris Independen
 - c) Bapak Wahyu Hidayat sebagai Komisaris; dan
 - d) Bapak Agus Suprijanto sebagai Komisaris.
2. Mengangkat :
 - a) Bapak Mahmuddin Yasin sebagai Komisaris Utama
 - b) Bapak Askolani sebagai Komisaris
 - c) Ibu Aviliani sebagai Komisaris Independen
 - d) Bapak Anton Hermanto Gunawan sebagai Komisaris Independen

masing-masing dengan masa jabatan terhitung sejak ditutupnya RUPS sampai dengan penutupan RUPS Tahunan yang ke-5 (kelima) sejak pengangkatannya. Pengangkatan tersebut akan berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas penilaian kemampuan dan kepatutan serta memenuhi peraturan perundang undangan yang berlaku.

3. Memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan berkaitan dengan keputusan agenda Rapat sesuai dengan peraturan - perundang-undangan yang berlaku, termasuk untuk menyatakan keputusan tersebut dalam Akta Notaris tersendiri dan memberitahukan perubahan susunan pengurus Perseroan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia serta mengusulkan Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) kepada OJK.

Tabel Tingkat Kehadiran Pemegang Saham (%)

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014
% Kehadiran	82,60	80,33	81,57	83,21	82,14

Tingkat kehadiran pemegang saham dalam RUPS Tahunan Bank Mandiri 5 (lima) tahun terakhir berada pada kisaran lebih dari 80% yang menunjukkan bahwa pelaksanaan pengumuman dan panggilan RUPS Bank Mandiri telah efektif dilakukan serta tingkat kepedulian dan kepesertaan yang tinggi dari para pemegang saham Bank Mandiri. Untuk tahun 2014, tingkat kehadiran adalah 82,14%.

Grafik Tingkat Kehadiran Pemegang Saham (%)



TINDAK LANJUT KEPUTUSAN RUPS TAHUN SEBELUMNYA

Pada laporan tahunan 2014 ini, Bank Mandiri telah merealisasikan hasil putusan RUPS yang diselenggarakan untuk tahun buku 2013, dilakukan dengan *progress* realisasi sebagai berikut:

Hasil Keputusan RUPS	Realisasi Keputusan RUPS	Status
Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasian, Persetujuan Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris serta Pengesahan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku 2013.	Selesai	Laporan Tahunan dan laporan Keuangan tersebut telah disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan PT. Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 12 Februari 2014
Persetujuan penggunaan laba bersih Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013.	Selesai	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk telah mengumumkan mekanisme pembayaran deviden pada tanggal 3 maret 2014 dan melaksanakan pendistribusikan deviden pada tanggal 14 April 2015
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 2014.	Selesai	Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan - a member firm of PwC Global Network telah selesai melaksanakan Audit Perseroan yang berakhir pada tanggal 12 Februari 2015
Penetapan gaji Direksi, honorarium Dewan Komisaris dan tantieme serta benefit lainnya bagi segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perseroan.	Selesai	Pemegang Saham telah memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan besarnya tantieme bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun buku 2013 serta menetapkan besarnya gaji, honorarium, tunjangan dan fasilitas serta benefit lainnya bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun 2014
Persetujuan Rencana Pengambilalihan saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	Selesai	Perseroan menindaklanjuti atasan keputusan pemegang saham, selanjutnya melakukan transaksi pengambilalihan atas 795.200 lembar saham atau mewakili 79,52% dari total modal ditempatkan dan disetor InHealth yang diselesaikan pada tanggal 31 Desember 2014.
Perubahan Anggaran Dasar terkait dengan Saham dan Surat Saham serta ketentuan hapus tagih	Selesai	Perseroan telah mendaftarkan perubahan Anggaran Dasar Perusahaan kepada Kementerian Hukum dan HAM serta telah mendapatkan surat penerimaan pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar dari Kementerian Hukum dan HAM pada tanggal 21 April 2014 dengan nomor AHU-AH.01.10-16389 dan telah mendapatkan daftar Perseroan dengan nomor AHU-0030279. AHA.01.09.TAHUN2014

dewan komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi serta Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*.

KRITERIA, JUMLAH DAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perseroan Terbatas terbuka, maka kriteria dan prosedur penetapan Dewan Komisaris Bank Mandiri tunduk pada ketentuan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UU PT"), Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara ("PP No. 45/2005") dan Peraturan Bank Indonesia No. 12/23.PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan (*Fit and Proper Test*) ("PBI No. 12/23/2010"). Seluruh ketentuan dimaksud telah termaktub di dalam ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri.

KRITERIA

Sesuai ketentuan PBI No. 12/23/2010 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*), maka Dewan Komisaris sebagai Pengurus Bank wajib mendapatkan predikat lulus dalam penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Pengurus Bank wajib memenuhi persyaratan integritas, kompetensi, dan reputasi keuangan.

Dalam rangka memenuhi persyaratan integritas, calon anggota Dewan Komisaris wajib memiliki (1) akhlak dan moral yang baik; (2) komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku; (3) komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat; dan (4) tidak termasuk dalam Daftar Tidak Lulus.

Sedangkan untuk memenuhi persyaratan kompetensi Anggota Dewan Komisaris wajib memiliki:

1. Pengetahuan yang memadai di bidang perbankan dan relevan dengan jabatannya;
2. Pengalaman dan keahlian di bidang perbankan dan/atau bidang keuangan; dan
3. Kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam rangka pengembangan bank yang sehat.

Selain itu disyaratkan pula bahwa mayoritas anggota Dewan Komisaris wajib memiliki pengalaman dalam operasional bank minimal 5 (lima) tahun sebagai pejabat eksekutif pada bank. Untuk pemenuhan reputasi keuangan, calon anggota Dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan berikut ini:

1. Tidak termasuk dalam daftar kredit macet;
2. Tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi Direksi atau Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan; dan
3. Suatu perseroan dinyatakan pailit, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum dicalonkan.

PROSEDUR PENGANGKATAN

Untuk dapat mengikuti proses penilaian kemampuan dan kepatutan, Bank mengajukan permohonan untuk memperoleh persetujuan calon pengurusnya kepada Bank Indonesia. Calon Pengurus yang diajukan dalam permohonan maksimal berjumlah 2 (dua) orang untuk setiap lowongan jabatan, dan penetapan calon yang diajukan telah dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Persetujuan atau penolakan atas permohonan diberikan oleh Bank Indonesia selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap.

Penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia, meliputi penelitian administratif dan wawancara. Dalam hal calon yang dimintakan persetujuan Bank Indonesia telah mendapat persetujuan dan diangkat sebagai Pengurus Bank sesuai keputusan RUPS, namun yang bersangkutan tidak disetujui oleh Bank Indonesia, maka Bank melalui RUPS wajib memberhentikan yang bersangkutan. Calon Pengurus Bank yang belum mendapat persetujuan Bank Indonesia dilarang melakukan tugas sebagai Anggota Dewan Komisaris dalam kegiatan operasional Bank dan atau kegiatan lain yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kebijakan dan kondisi keuangan Bank, walaupun telah mendapat persetujuan dan diangkat oleh RUPS.

JUMLAH DAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Berdasarkan keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdri Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr.

Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdri Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris.

Pengangkatan anggota Dewan Komisaris tersebut telah dinyatakan efektif setelah adanya persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan perihal "Keputusan Uji Kemampuan dan Kepatuhan (*Fit and Proper Test*) atas pengangkatan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk" Nomor SR-149/D.03/2014; SR-150/D.03/2014; SR-151/D.03/2014; dan SR-152/D.03/2014 seluruhnya tertanggal 3 September 2014.

Per tanggal 31 Desember 2014, anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri berjumlah 7 (tujuh) dimana orang 4 (empat) diantaranya merupakan Komisaris Independen. Hal ini telah sesuai dengan ketentuan PBI tersebut di atas yang juga mengatur bahwa paling kurang 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen. Jumlah tersebut juga tidak melebihi jumlah anggota Direksi sebanyak 11 (sebelas) orang.

Adapun komposisi Dewan Komisaris periode Januari 2014 – 21 Mei 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan	Periode Jabatan	Penyelenggara Uji Kemampuan dan Kepatutan
Edwin Gerungan*)	Komisaris Utama merangkap	• RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005,	2005-2010	Bank Indonesia
	Komisaris Independen	• RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2010-2014	
Gunarni Soeworo*)	Komisaris Independen	• RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, • RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Pradjoto	Komisaris Independen	• RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, • RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa tanggal 5 Juli 2010	2010-saat ini	Bank Indonesia
Wahyu Hidayat*)	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 23 April 2012	RUPS LB tanggal 21 Mei 2014	Bank Indonesia
Agus Suprijanto*)	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	RUPS LB tanggal 21 Mei 2014	Bank Indonesia
Abdul Azis	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	2013 – saat ini	Bank Indonesia

Keterangan:

*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

Adapun komposisi Dewan Komisaris periode 21 Mei 2014– 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan	Periode Jabatan	Penyelenggara Uji Kemampuan dan Kepatutan
Mahmuddin Yasin*)	Komisaris Utama	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Pradjoto	Komisaris Independen	RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, serta diangkat kembali sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa tanggal 5 Juli 2010	2010 sampai saat ini	Bank Indonesia
Abdul Azis	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	2013 sampai saat ini	Bank Indonesia
Askolani*)	Komisaris	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	-	OJK
Aviliani*)	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	-	OJK
Anton Hermanto Gunawan*)	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	-	OJK

Keterangan:

*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

KEBERAGAMAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Komposisi Dewan Komisaris di atas telah memenuhi unsur keberagaman yaitu perpaduan dari sisi independensi dan keahlian. Terkait keahlian Dewan Komisaris Bank Mandiri telah dijelaskan pada bagian Profil Dewan Komisaris dalam Laporan Tahunan ini.

Seluruh Anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik. Hal tersebut telah dibuktikan bahwa seluruh anggota Dewan Komisaris telah memperoleh persetujuan Bank Indonesia / Otoritas Jasa Keuangan dan telah lulus *fit and proper test*.

INDEPENDENSI DEWAN KOMISARIS

PBI No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum mengatur bahwa Bank harus memiliki Komisaris Independen dengan komposisi paling kurang 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris. Sehubungan dengan hal tersebut dan dalam rangka mendukung pelaksanaan GCG, maka pemegang saham melalui RUPS telah menetapkan Komisaris Independen untuk menjalankan tugas pengawasan terhadap Bank dan kelompok usaha Bank.

Untuk menjamin terlaksananya Independensi Dewan Komisaris Bank Mandiri, maka Bank Mandiri telah menetapkan 4 (empat) Komisaris Independen dari total 7

(tujuh) anggota Dewan Komisaris yang ada. Dengan komposisi Komisaris Independen yang mencapai lebih dari 50%, Bank Mandiri telah memenuhi peraturan independensi Komisaris minimal 50% sebagaimana yang ditetapkan dalam PBI No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum dan Pasal 28 Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN.

Anggota Komisaris Independen Bank Mandiri telah memenuhi persyaratan utama yang mencakup persyaratan sebagai berikut:

1. Tidak memiliki hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota Komisaris lainnya, Anggota Direksi dan Pemegang Saham Pengendali Bank Mandiri ataupun hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.
2. Dewan Komisaris tidak merangkap jabatan sebagai anggota Dewan Komisaris, Direksi, atau Pejabat Eksekutif pada lebih dari 1 (satu) lembaga/perusahaan bukan keuangan, Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Milik Swasta dan jabatan lain sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Telah lulus Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).
4. Diusulkan oleh Pemegang Saham dan dipilih dalam RUPS.
5. Dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya:
 - Tidak pernah dinyatakan pailit;
 - Tidak pernah menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris atau anggota Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit;
 - Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dan/ atau BUMN dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan.

HUBUNGAN KEUANGAN DAN HUBUNGAN KELUARGA ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI DAN/ATAU PEMEGANG SAHAM PENGENDALI

Tidak terdapat Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri yang merangkap jabatan sebagai Komisaris, Direksi maupun Pejabat Eksekutif pada Bank/lembaga lain, serta tidak saling memiliki hubungan keluarga dengan sesama anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris hingga derajat kedua.

Direksi Bank Mandiri dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang berasal dari pihak yang independen terhadap pemegang saham pengendali. Disamping itu, Direksi juga tidak melakukan rangkap jabatan sebagai Direktur Utama atau Direktur lainnya pada Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dan Swasta ataupun jabatan lain yang terkait dengan pengelolaan Bank Mandiri, termasuk jabatan struktural, dan jabatan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Nama	Hubungan Keluarga Dengan			Hubungan Keuangan Dengan		
	Dewan Komisaris	Direksi	Pemegang Saham Pengendali	Dewan Komisaris	Direksi	Pemegang Saham Pengendali
Dewan Komisaris						
Mahmuddin Yasin	-	-	-	-	-	-
Pradjoto	-	-	-	-	-	-
Krisna Wijaya	-	-	-	-	-	-
Abdul Azis	-	-	-	-	-	-
Askolani	-	-	-	-	-	-
Aviliani	-	-	-	-	-	-
Anton H. Gunawan	-	-	-	-	-	-
Direksi						
Budi G. Sadikin	-	-	-	-	-	-
Riswinandi	-	-	-	-	-	-
Abdul Rachman	-	-	-	-	-	-
Sentot A. Sentausa	-	-	-	-	-	-
Ogi Prastomiyono	-	-	-	-	-	-
Pahala N. Mansury	-	-	-	-	-	-
Fransisca N. Mok	-	-	-	-	-	-
Sunarso	-	-	-	-	-	-
Kresna Sediarsi	-	-	-	-	-	-
Royke Tumilaar	-	-	-	-	-	-
Hery Gunardi	-	-	-	-	-	-

PEDOMAN DAN TATA TERTIB KERJA DEWAN KOMISARIS (BOARD CHARTER)

Pedoman dan Tata Tertib Dewan Komisaris Bank Mandiri diatur dalam *Supervisory Board Charter* nomor KEPKOM/002/2012 tanggal 29 Mei 2012, mencakup: (1) Ketentuan Umum; (2) Tugas, Kewajiban, Hak dan Wewenang Dewan Komisaris; (3) Lembaga Penunjang; (4) Rapat Dewan Komisaris; (5) Pembagian Dewan Komisaris; (6) Perubahan dan (7) Penutup.

TUGAS, TANGGUNG JAWAB, WEWENANG DAN KEWAJIBAN DEWAN KOMISARIS

TUGAS DEWAN KOMISARIS

Dewan Komisaris bertugas:

1. Melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan perseroan oleh Direksi dan memberikan nasihat kepada Direksi, untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan;
2. Melakukan tugas yang secara khusus diberikan kepadanya menurut Anggaran Dasar, peraturan perundang-undangan dan/atau berdasarkan keputusan RUPS;
3. Melakukan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan keputusan RUPS;
4. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris bertindak untuk kepentingan Perseroan dan bertanggung jawab kepada RUPS tersebut;
5. Meneliti dan menelaah laporan tahunan yang dipersiapkan oleh Direksi serta menandatangani laporan tahunan tersebut.

TANGGUNG JAWAB DEWAN KOMISARIS

1. Mengawasi pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan;
2. Mengikuti perkembangan kegiatan Perseroan dan dalam hal Perseroan menunjukkan gejala kemunduran, segera melaporkan kepada RUPS dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh;
3. Mengusulkan kepada RUPS penunjukan akuntan publik yang akan melakukan pemeriksaan atas buku-buku Perseroan;
4. Melakukan tugas pengawasan lainnya yang ditetapkan oleh RUPS;

5. Memberikan tanggapan atas laporan berkala Direksi serta pada setiap waktu diperlukan mengenai perkembangan Perseroan dan melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Pemegang Saham Seri A Dwiwarna tepat pada waktunya;
6. Memberikan tanggapan dan persetujuan atas rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan serta rencana kerja jangka panjang Perseroan yang disiapkan dan disampaikan oleh Direksi;
7. Memberikan persetujuan atas rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan yang diberikan selambat-lambatnya pada hari ketigapuluh bulan pertama setelah tahun buku baru dimulai;
8. Apabila sampai dengan batas waktu akhir sebagaimana dimaksud dalam angka 7 di atas, Dewan Komisaris belum memberikan persetujuan atas rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan, maka yang berlaku bagi Perseroan adalah rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan tahun buku yang lampau.

WEWENANG DEWAN KOMISARIS

1. Dewan Komisaris wajib membentuk komite sebagaimana disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan dan apabila dipandang perlu dapat meminta bantuan tenaga ahli untuk jangka waktu terbatas dalam melaksanakan tugasnya atas beban Perseroan.
2. Anggota Dewan Komisaris, setiap waktu pada jam kerja Perseroan berhak memasuki bangunan dan halaman atau tempat lain yang digunakan atau dikuasai oleh Perseroan dan berhak memeriksa semua pembukuan, surat dan alat bukti lainnya, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas dan lain-lain serta berhak untuk mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.
3. Dewan Komisaris berhak meminta penjelasan tentang segala hal mengenai Perseroan kepada Direksi dan setiap anggota Direksi wajib untuk memberikan penjelasan yang diminta tersebut.

4. Dewan Komisaris berhak dan berwenang untuk menyetujui kebijakan Direksi mengenai penetapan mekanisme, kriteria, dan pendelegasian wewenang, sehubungan dengan optimalisasi aset termasuk piutang Perseroan.
5. Jika RUPS tersebut tidak diadakan dalam jangka waktu 45 (empat puluh lima) hari setelah tanggal berlakunya pemberhentian sementara, maka pemberhentian sementara itu menjadi batal dengan sendirinya dan anggota Direksi yang bersangkutan berhak menjabat kembali jabatannya semula.
6.
 - a. Sesuai dengan Pasal 15 ayat 14, rapat Dewan Komisaris setiap waktu berhak memutuskan untuk memberhentikan untuk sementara waktu seorang atau lebih anggota Direksi jika anggota Direksi tersebut bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar, merugikan Perseroan, melalaikan kewajibannya dan/atau melanggar peraturan perundang-undangan.
 - b. Pemberhentian sementara itu harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan dengan disertai alasannya. Dalam waktu 45 (empat puluh lima) hari sesudah pemberhentian sementara itu, Dewan Komisaris diwajibkan untuk mengadakan RUPS untuk memutuskan apakah anggota Direksi yang bersangkutan akan diberhentikan seterusnya atau dikembalikan kepada kedudukannya semula, sedangkan anggota Direksi yang diberhentikan sementara itu harus diberi kesempatan untuk hadir guna membela diri.

HUBUNGAN DEWAN KOMISARIS DENGAN DIREKSI

Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi sebagai dua organ perusahaan yang menjalankan aktivitas operasional secara harian adalah berbeda. Tugas utama

Dewan Komisaris pada intinya adalah sebagai pengawas dan pemberi saran, sementara itu tugas utama Direksi adalah melaksanakan keputusan RUPS, arahan dari Dewan Komisaris serta mengelola operasional perusahaan. Namun demikian, keduanya harus senantiasa berkoordinasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dan kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang.

Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* untuk kemajuan dan kesehatan Bank. Dewan Komisaris dan Direksi sesuai dengan fungsinya masing-masing bertanggung jawab atas kelangsungan usaha Bank dalam jangka panjang. Hal ini tercermin pada:

1. Terpeliharanya kesehatan Bank sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan kriteria yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
2. Terlaksananya dengan baik manajemen risiko maupun sistem pengendalian internal.
3. Tercapainya imbal hasil yang wajar bagi pemegang saham.
4. Terlindunginya kepentingan stakeholders secara wajar.
5. Terpenuhinya implementasi GCG.
6. Terlaksananya suksesi kepemimpinan dan kontinuitas manajemen di semua lini organisasi.

Untuk dapat memenuhi tanggung jawab dan melaksanakan hubungan *check and balances* tersebut, Dewan Komisaris dan Direksi telah menyepakati hal-hal sebagai berikut:

1. Visi, misi dan *corporate values*.
2. Sasaran usaha, strategi, rencana jangka panjang maupun rencana kerja dan anggaran tahunan.
3. Kebijakan dalam memenuhi ketentuan perundang-undangan, anggaran dasar dan prudential banking practices termasuk komitmen untuk menghindari segala bentuk benturan kepentingan.
4. Kebijakan dan metode penilaian kinerja Bank, unit-unit kerja dalam Bank dan personalianya.
5. Struktur organisasi ditingkat eksekutif yang mampu mendukung tercapainya sasaran usaha Bank

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN DEWAN KOMISARIS TAHUN 2014

Berikut Pokok-Pokok Program Kerja Dewan Komisaris tahun 2014:

1. Memantau, mengevaluasi dan memberikan masukan atas pelaksanaan kebijaksanaan strategis bank tahun 2010 - 2014 dengan memperhatikan aspek likuiditas, NPL, pencapaian marketshare, nilai kapitalisasi pasar dan profitabilitas;
2. Mengawasi dan memberikan masukan atas kebijakan dan strategi Direksi/Manajemen dalam rangka pelaksanaan 5 target *milestone* keuangan dan 6 target *milestone* non keuangan dalam RKAP tahun 2014 dan 10 fokus utama pengembangan bisnis;
3. Memantau dan memberikan masukan/saran kepada Direksi dalam pelaksanaan program pengembangan perusahaan *non organic*;
4. Memantau program pengembangan infrastruktur (IT dan non IT), *Human Capital* serta legal yang berkesinambungan sesuai dengan strategi bisnis dan kapasitas Bank;
5. Memantau pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, *Compliance* dan *Risk management* secara terintegrasi dengan perusahaan anak;
6. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit / *internal control system* lainnya serta pemantauan atas tindak lanjut hasil audit / pemeriksaan lainnya, termasuk perusahaan anak;
7. Memastikan pengelolaan manajemen risiko telah dilakukan secara terintegrasi dengan perusahaan anak dengan efektif dan efisien untuk meminimalisir terjadinya *Non Performing Loan* dan *Fraud* serta risiko lainnya;
8. Memonitor pelaksanaan program kerja yang dilakukan oleh komite-komite dibawah Komisaris;
9. Melakukan pelatihan dalam rangka penyegaran dan menambah wawasan dibidang Risk Management dan lain-lain.

Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya untuk memastikan prinsip GCG diterapkan secara holistik. Dewan Komisaris

secara aktif memberikan rekomendasi atas beberapa hal yang disampaikan kepada Direksi. Namun demikian pemberian rekomendasi tersebut dilakukan dengan tetap memperhatikan bidang tugas antara Dewan Komisaris dengan Direksi serta prinsip *check & balance* dalam hubungan kerja antara Dewan Komisaris dan Direksi.

RAPAT DEWAN DEWAN KOMISARIS

Sebagai salah satu regulator, Kementerian BUMN telah mengatur dan menetapkan jadwal pertemuan sebagaimana dituangkan dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-03 / MBU / 2011 tanggal 27 Oktober 2011 yaitu Dewan Komisaris wajib melaksanakan rapat setiap hari Rabu dan jika diperlukan Dewan Komisaris dapat mengundang Direksi untuk berpartisipasi dalam rapat. Selain itu ketentuan tentang Rapat Dewan Komisaris juga diatur dalam Peraturan Bank Indonesia terkait dengan penyelenggaraan rapat Dewan Komisaris No. 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 yaitu rapat Dewan Komisaris wajib diselenggarakan secara berkala paling kurang 4 (empat) kali dalam setahun dan rapat Dewan Komisaris wajib dihadiri fisik 2 kali setahun.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN DEWAN KOMISARIS

Rapat Dewan Komisaris diselenggarakan untuk membahas hal-hal yang bersifat strategis. Di dalam pelaksanaannya rapat Dewan Komisaris dapat mengundang peserta tamu, seperti yang tercantum dalam Pasal 8 Tata Tertib Dewan Komisaris No. KEP.KOM/002/2012 tanggal 29 Mei 2012.

Selama Tahun 2014, Dewan Komisaris telah menyelenggarakan 5 (lima) kali rapat internal Dewan Komisaris dengan tingkat kehadiran anggota Dewan Komisaris yang rata-rata dihadiri oleh seluruh anggota Dewan Komisaris. Adapun rapat Dewan Komisaris dengan mengundang Direksi telah dilaksanakan sebanyak 13 (tiga belas) kali rapat.

Tabel Jumlah Rapat Dewan Komisaris Tanpa Mengundang Direksi:

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan*	Gunarni Soeworo*	Wahyu Hidayat*	Agus Suprijanto*	Mahmuddin Yasin**	Pradjoto	Krisna Wijaya
20 Februari 2014	√	√	√	√	-	√	√
26 Mei 2014	-	-	-	-	-	√	√
20 Agustus 2014	-	-	-	-	-	√	√
3 September 2014	-	-	-	-	√	√	√

Keterangan:

*:Berhenti sebagai anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Edwin Gerungan, Gunarni Soeworo, Wahyu Hidayat, Agus Suprijanto)

** :Menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Mahmuddin Yasin, Askolani, Aviliani, Anton Hermanto Gunawan)

***: Diadakan 2 kali rapat pertama pukul 15.30 - 16.30 wib yang kedua pukul 16.30 - 18.00 wib

Persentase Kehadiran Dewan Komisaris dalam Rapat Internal Dewan Komisaris periode Januari 2014 – 21 Mei 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	%hadir
Edwin Gerungan*)	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen	1	-	100
Gunarni Soeworo*)	Komisaris Independen	1	-	100
Wahyu Hidayat*)	Komisaris	1	-	100
Agus Suprijanto*)	Komisaris	1	-	100
Pradjoto	Komisaris Independen	1	-	100
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	1	-	100
Abdul Azis	Komisaris	1	-	100

Keterangan:*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

	Abdul Azis	Askolani**	Aviliani**	Anton Hermanto Gunawan**	Agenda Rapat
	√	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Pengawasan Rencana Bisnis Bank Semester II Tahun 2013 kepada Bank Indonesia Program Kerja Dewan Komisaris Tahun 2014 Pembagian Keanggotaan Komite
	√	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja Bank Mandiri (Bankwide Maret 2014 & Perbandingannya dengan Pesaing, Kinerja Mandiri 5 tahun terakhir & Perbandingannya dengan Pesaing) Hal-hal yang Memerlukan Perhatian (Pendanaan, Likuiditas)
	√	-	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Pembahasan Laporan Pengawasan RBB Smt I 2014
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Update Mandiri Sekuritas Perpanjangan Jangka Waktu Fasilitas Intraday

Persentase Kehadiran Dewan Komisaris dalam Rapat Internal Dewan Komisaris periode September 2014 – Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	%hadir
Mahmuddin Yasin*)	Komisaris Utama	1	-	100
Pradjoto	Komisaris Independen	1	-	100
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	1	-	100
Abdul Azis	Komisaris	1	-	100
Askolani*)	Komisaris	1	-	100
Aviliani*)	Komisaris Independen	1	-	100
Anton Hermanto Gunawan*)	Komisaris Independen	1	-	100

Keterangan:*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

Tabel jumlah rapat Dewan Komisaris dengan mengundang Direksi selama tahun 2014 adalah:

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan*	Gunarni Soeworo*	Wahyu Hidayat*	Agus Suprijanto*	Mahmuddin Yasin**	Pradjoto	Krisna Wijaya	
28 Januari 2014	√	√	√	√	√	√	√	
25 Februari 2014	√	√	√	√	√	√	√	
25 Maret 2014	√	√	√	√	√	√	√	
15 April 2014	√	√	√	√	√	√	√	
20 Mei 2014	√	√	√	√	√	√	√	
18 Juni 2014	-	-	-	-	√	√	√	
2 Juli 2014	-	-	-	-	√	√	√	

	Abdul Azis	Askolani**	Aviliani**	Anton Hermanto Gunawan**	Agenda Rapat
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Desember 2013 • Laporan Keuangan Tahun buku 2013 • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Credit Line • Lain-lain
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Januari 2014 • Project Kujang • US Dollar Loan • Cost dan Benefits Mandiri University • Permohonan Persetujuan Penambahan dan Perpanjangan JW Fasilitas Joint Financing • Lain-lain
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Februari 2014 • Permohonan Persetujuan Fasilitas KI, KMK dan BG • Permohonan Penambahan Modal • Lain-lain
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Maret 2014 • Persiapan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) • Lain-lain
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan April 2014 • Lain-lain
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Mei 2014 • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) dan Tambahan Limit Bank Garansi • Permohonan Persetujuan Perubahan Ketentuan dan Syarat Fasilitas Kredit Investasi • Lain-lain
	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Corplan 2014-2020 • Lain-lain

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan*	Gunarni Soeworo*	Wahyu Hidayat*	Agus Suprijanto*	Mahmuddin Yasin**	Pradjoto	Krisna Wijaya
18 Juli 2014	-	-	-	-	√	√	√
20 Agustus 2014	-	-	-	-	√	√	√
24 September 2014	-	-	-	-	√	√	√
22 Oktober 2014	-	-	-	-	√	√	√
21 November 2014	-	-	-	-	√	√	√
18 Desember 2014	-	-	-	-	√	√	√

Keterangan:

*:Berhenti sebagai anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Edwin Gerungan, Gunarni Soeworo, Wahyu Hidayat, Agus Suprijanto)

**.:Menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Mahmuddin Yasin, Askolani, Aviliani, Anton Hermanto Gunawan)

Abdul Azis	Askolani**	Aviliani**	Anton Hermanto Gunawan**	Agenda Rapat
√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juni 2014 Usulan Struktur Organisasi Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line Lain-lain
√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juli 2014 Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas treasury line, perubahan syarat agunan dan perpanjangan bank garansi, pemberian fasilitas L/C Impor dan SKBDN serta penawaran kembali fasilitas kredit jangka pendek Permohonan Persetujuan atas perpanjangan fasilitas NCL (L/C Impor, SKBDN, BG) dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas bank garansi Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan limit fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line dan penggabungan fasilitas L/C Impor dan SKBDN Permohonan Persetujuan atas penawaran fasilitas GIF (General Import Financing) dan penawaran fasilitas L/C dan perpanjangan masa laku fasilitas treasury line Pembahasan Struktur Organisasi Penambahan Modal Lain-lain
√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Agustus 2014 Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line Lain-lain
√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan September 2014 Permohonan Persetujuan Penyesuaian Materi Kebijakan Bank Mandiri Permohonan Persetujuan Kerjasama Pembiayaan Bersama (Joint Financing) Kendaraan Bermotor Permohonan Persetujuan Pendirian Perusahaan Pembiayaan Baru bersama dengan mitra strategis Lain-lain
√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Oktober 2014 Permohonan Persetujuan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern BM (KSPIBM) & Kebijakan Internal Audit BM (KIABM) Permohonan Persetujuan Pelepasan Sebagian Tanah Bank Mandiri Permohonan Persetujuan Penawaran Fasilitas Kredit Jangka Pendek (KJP), Treasury Line & Penyediaan Issuer Limit Rancangan RKAP 2015 dan RBB 2015-2017 Lain-lain
√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan November 2014 Perkembangan Kinerja Anak Perusahaan & Kantor Luar Negeri Perkembangan Pengelolaan Dana Pensiun Lembaga Keuangan Permohonan Penambahan Kredit Modal Kerja Lain-lain

Persentase kehadiran Dewan Komisaris mengundang Direksi periode Januari 2014 – 21 Mei 2014 adalah sebagai berikut:

No	Nama Dewan Komisaris	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Edwin Gerungan*	5	-	100
2	Gunarni Soeworo*	5	-	100
3	Wahyu Hidayat*	5	-	100
4	Agus Suprijanto*	5	-	100
5	Pradjoto	5	-	100
6	Krisna Wijaya	5	-	100
7	Abdul Azis	5	-	100

Keterangan:

*:Berhenti sebagai anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Edwin Gerungan, Gunarni Soeworo, Wahyu Hidayat, Agus Suprijanto)

**Menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Mahmuddin Yasin, Askolani, Aviliani, Anton Hermanto Gunawan)

Persentase Kehadiran Dewan Komisaris Mengundang Direksi periode September 2014 – Desember 2014 adalah sebagai berikut:

No	Nama Dewan Komisaris	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Mahmuddin Yasin*)	4	-	100
2	Pradjoto	4	-	100
3	Krisna Wijaya	4	-	100
4	Abdul Azis	4	-	100
5	Askolani*)	4	-	100
6	Aviliani*)	4	-	100
7	Anton Hermanto Gunawan*)	4	-	100

*) Bpk. Mahmuddin Yasin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani, dan Bpk. Anton Hermanto efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris per 3 September 2014

PELAKSANAAN TUGAS DEWAN KOMISARIS TAHUN 2014

Dewan Komisaris telah melaksanakan serangkaian kegiatan yang merupakan bagian dari program kerja Dewan Komisaris Bank Mandiri diantaranya melakukan rapat rutin baik internal maupun rapat gabungan dengan Direksi dan Komite Audit, melakukan kunjungan kerja serta mengikuti beberapa pelatihan/seminar/workshop sebagai upaya bentuk pengembangan Dewan Komisaris Bank Mandiri.

PROGRAM PENGENALAN DEWAN KOMISARIS

Mengingat pada Mei 2014, terjadi perubahan komposisi Dewan Komisaris maka Bank Mandiri melakukan program pengenalan dan peningkatan kapabilitas bagi anggota Komisaris baru dalam bentuk distribusi Board Codes (Board Manual) sebagai referensi dalam melaksanakan fungsi tugas pengawasan. Disamping itu program pengenalan juga dilakukan melalui kegiatan *on site* (kunjungan) ke unit-unit baik di Kantor Pusat, maupun di Wilayah untuk bertemu dan bertatap muka langsung dengan jajaran Bank Mandiri yang berada di Kantor Pusat maupun Wilayah.

Bank Mandiri melakukan program pengenalan bagi anggota Dewan Komisaris yang baru dengan tujuan memberikan gambaran atas aktivitas bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Dewan Komisaris. Program pengenalan dipersiapkan oleh *Corporate Secretary Group*

berupa pengkajian dokumen yang diberikan dalam bentuk *soft copy* maupun *hard copy* antara lain dokumen Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Anggaran Dasar Perseroan, Kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Kode Etik Perusahaan, Program Kerja Dewan Komisaris dan Komite di bawah Dewan Komisaris, Pedoman Tata Tertib Dewan Komisaris, Pedoman Tata Tertib Direksi dan Pedoman Tata Tertib Komite di bawah Dewan Komisaris, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan proses bisnis Bank Mandiri.

PELATIHAN DEWAN KOMISARIS

Pelatihan Dewan Komisaris Bank Mandiri meliputi 2 (dua) bagian yaitu Program Pengenalan Perusahaan dan Program Pengembangan Kompetensi.

PROGRAM PENGEMBANGAN DEWAN KOMISARIS

Sejalan dengan penerapan GCG, pelaksanaan program pengembangan bagi Dewan Komisaris tercantum dalam rencana anggaran tahunan Dewan Komisaris. Dewan Komisaris menyelenggarakan program pelatihan untuk mendukung upaya peningkatan pengetahuan anggota Dewan Komisaris mengenai informasi-informasi perkembangan industri perbankan terkini maupun pengetahuan lainnya terkait dengan pelaksanaan tugas pengawasan Dewan Komisaris.

Beberapa program pelatihan yang telah diikuti Dewan Komisaris antara lain:

Dewan Komisaris	Jabatan	Training/Seminar/Workshop	Tanggal	Tempat
Mahmuddin Yasin	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen	• <i>Ank Risk Management Refreshment Program for</i>	26-28 November 2014	Hongkong
		• Non Deal Road Show	7-14 Mei 2014	London
Pradjoto	Komisaris Independen	• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moskow
		• Benchmarking to Technology Companies	3-6 Maret 2014	San Fransisco, USA
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moskow/ Rusia
		• Training Executive	30-31 Oktober 2014	London
		• Kunjungan ke Cabang Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL)	3 November 2014	London

Dewan Komisaris	Jabatan	Training/Seminar/Workshop	Tanggal	Tempat
Abdul Azis	Komisaris	• Mendampingi Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara ke Jepang dan Cina	23 Februari - 1 Maret 2014	Jepang dan Cina
		• Washington DC Mendampingi Menteri BUMN ke Washington DC	13-18 Juni 2014	Washington DC
		• Mendampingi Menteri BUMN	7-11 Oktober 2014	Tianjin, China
		• Bank Risk Management Refreshment Program for Executive	27-28 November 2014	Hongkong
		• Mandiri Sahabatku	13-15 Desember 2014	Hongkong
Askolani	Komisaris	• Asia Banking CEO Rountable	23-26 November 2014	Narita
Aviliani	Komisaris Independen	• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moscow/ Rusia
		• 20th Asean Banking Conference & 44th ASEAN Banking council Meeting	11-14 November 2014	Cebu, Filipina
Anton Hermanto Gunawan	Komisaris Independen	• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moskow
		• IIF Annual Meeting	10-11 Oktober 2014	Washington DC
		• Morgan Stanley Conference	11-12 November 2014	Singapore

INDIKATOR KINERJA DEWAN KOMISARIS

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dewan Komisaris selalu berpedoman pada Anggaran Dasar, Keputusan RUPS Tahunan, dan Program Kerja Dewan Komisaris.

Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya untuk memastikan prinsip GCG diterapkan secara holistik. Dalam menjalankan program kerja tersebut, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit, Komite Pemantau Risiko dan GCG serta Komite Remunerasi dan Nominasi.

Pelaksanaan Program Kerja Dewan Komisaris selama tahun 2014 menghasilkan beberapa persetujuan, pendapat, tanggapan, dan rekomendasi Dewan Komisaris kepada Direksi sebagai berikut:

1. Memberikan masukan atas implementasi kebijakan strategis bank (*corporate plan*) 2010-2014
2. Persetujuan atas Revisi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Bank Mandiri Tahun 2014
3. Persetujuan atas Revisi Rencana Bisnis Bank (RBB) 2013-2015.
4. Laporan Pengawasan RBB Bank Mandiri Semester II Tahun 2013.
5. Laporan Pengawasan RBB Bank Mandiri Semester I Tahun 2014.
6. Memberikan evaluasi dan saran dalam rangka peningkatan nilai perusahaan dan *market share revenue*.
7. Melaksanakan rapat Komisaris termasuk Rapat komisaris dengan mengundang Direksi untuk membahas laporan
8. Realisasi rencana pengembangan bisnis, aliansi strategis dan efisiensi operasional sesuai RKAP dan RBB.

PENILAIAN KINERJA DEWAN KOMISARIS

Penilaian kinerja Dewan Komisaris dilaksanakan sekali setiap tahun, dengan menggunakan metode *self assessment*. Pengukuran keberhasilan kinerja Dewan Komisaris merupakan hasil kerja kolegal dari seluruh Dewan Komisaris yang tercermin dalam satu kesatuan pada realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) secara tahunan. Pengukuran keberhasilan kinerja Dewan Komisaris dilakukan terhadap Tingkat Kesehatan Bank yang mencakup aspek profil risiko, *Good Corporate Governance* (GCG), rentabilitas dan permodalan bank. Pihak yang melakukan penilaian terhadap kinerja Dewan Komisaris adalah RUPS dan Bank Indonesia.

Penilaian kinerja Dewan Komisaris telah dilakukan berdasarkan hasil laporan *self-assessment* GCG kepada Bank Indonesia secara berkala, mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia nomor 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dimana parameter penilaian kinerja Dewan Komisaris terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya meliputi di dalamnya prinsip-prinsip TARIF dalam GCG dalam menjalankan fungsi terhadap fungsi pengawasan terhadap pengelolaan Bank Mandiri.

Selain melalui *self-assessment*, penilaian Dewan Komisaris dilakukan pada saat pertanggungjawaban laporan tahunan pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pelaksanaan RUPS pertanggungjawaban laporan tahun buku 2013 pada tanggal 27 Februari 2014 merupakan laporan tahunan perusahaan tahun buku 2013 yang menerangkan mengenai keadaan jalannya perusahaan dan hasil yang telah dicapai selama tahun 2013. Selanjutnya menyatakan serta memberikan pembebasan sepenuhnya pertanggungjawaban (*aquit et decharge*) kepada Dewan Komisaris Bank untuk operasional tahun buku 2013.

direksi

Direksi merupakan organ perseroan yang bertanggung jawab penuh secara kolektif atas pengurusan Bank Mandiri untuk kepentingan dan tujuan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan Anggaran Dasar. Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi bertanggung jawab kepada RUPS yang merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.

KRITERIA DAN PROSEDUR PENGANGKATAN DIREKSI

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah *go-public*, dalam menerapkan prinsip GCG, Bank Mandiri tunduk pada peraturan dan ketentuan perundangan yang berlaku dalam penentuan kriteria dan prosedur Direksi Bank Mandiri yaitu:

- a. Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UPT"),
- b. Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara ("PP No. 45/2005"). Seluruh ketentuan dimaksud telah termaktub di dalam ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri.
- c. Peraturan Bank Indonesia No. 12/23.PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan (*Fit and Proper Test*) ("PBI No. 12/23/2010"). Terhitung sejak 31 Desember 2013 fungsi, tugas dan wewenang pengaturan kegiatan jasa keuangan sektor perbankan beralih dari BI ke OJK, sehingga penilaian kemampuan dan kepatutan dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan

Dalam UU PT diatur bahwa yang dapat diangkat menjadi anggota Direksi adalah orang perseorangan yang cakap melakukan perbuatan hukum, kecuali dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya tidak pernah:

- Dinyatakan pailit;
- Menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit; atau

- Dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dan/atau yang berkaitan dengan ektor keuangan.

Undang-undang No. 40 Tahun 2007 mengatur prosedur pengangkatan Anggota Direksi yaitu Direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang pengangkatannya dilakukan untuk periode tertentu dan dapat diangkat kembali, dimana dalam keputusan dimaksud RUPS juga menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian tersebut. Jika RUPS tidak menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Direksi, pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Direksi tersebut mulai berlaku sejak ditutupnya RUPS.

Kriteria dan pengangkatan Direksi juga diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan usaha Milik Negara. Sesuai dengan ketentuan Pasal 50 PP No. 45/2005, maka yang dapat diangkat sebagai Anggota Direksi Bank Mandiri adalah orang perseorangan yang memiliki integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengalaman yang memadai di bidang usaha perusahaan, dan dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya serta orang perseorangan yang memenuhi kriteria sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perseroan terbatas. Prosedur Pengangkatan atau pemberhentian Direksi dilakukan oleh RUPS.

Sebelum menjalankan tugas sebagai Direksi Bank Mandiri, maka seorang yang diangkat sebagai Direksi wajib menjalani Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 12/23/PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010. Sejak 31 Desember 2013 fungsi Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) Direksi dan Anggota Dewan Komisaris Bank telah di alihkan dari Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan. Sehingga Pengurus Bank, sehingga mendapatkan predikat Lulus dalam penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan. Pengurus Bank wajib memenuhi persyaratan integritas, kompetensi, dan reputasi keuangan. Guna memenuhi persyaratan integritas, calon anggota Direksi Bank harus memiliki akhlak dan moral yang baik, komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat dan tidak termasuk dalam Daftar Tidak Lulus.

Sedangkan guna memenuhi persyaratan kompetensi Anggota Direksi wajib memiliki pengetahuan yang memadai di bidang perbankan dan relevan dengan jabatannya, memiliki pengalaman dan keahlian di bidang perbankan dan/atau bidang keuangan dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam rangka pengembangan bank yang sehat. Selain itu disyaratkan pula bahwa mayoritas anggota Direksi wajib memiliki pengalaman dalam operasional bank minimal 5 (lima) tahun sebagai pejabat eksekutif pada bank.

Untuk pemenuhan reputasi keuangan, calon anggota Direksi harus memenuhi persyaratan yaitu:

- Tidak termasuk dalam daftar kredit macet; dan
- Tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi direksi atau komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan dinyatakan pailit, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum dicalonkan.

Untuk dapat mengikuti proses penilaian kemampuan dan kepatutan, maka Bank harus mengajukan permohonan untuk memperoleh persetujuan calon pengurusnya kepada OJK. Calon Pengurus yang diajukan dalam permohonan untuk setiap lowongan jabatan, telah dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Persetujuan atau penolakan atas permohonan diberikan oleh OJK selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap.

Penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh OJK, meliputi penelitian administratif dan wawancara. Dalam hal calon yang dimintakan persetujuan OJK telah mendapat persetujuan dan diangkat sebagai Pengurus Bank sesuai keputusan RUPS, namun yang bersangkutan tidak disetujui oleh Bank Indonesia, maka Bank melalui RUPS wajib memberhentikan yang bersangkutan.

Calon Pengurus Bank yang belum mendapat persetujuan OJK dilarang melakukan tugas sebagai Anggota Direksi dalam kegiatan operasional Bank dan atau kegiatan lain yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kebijakan dan kondisi keuangan Bank, walaupun telah mendapat persetujuan dan diangkat oleh RUPS.

JUMLAH DAN KOMPOSISI DIREKSI

Pada Tahun Buku 2014, Anggota Direksi berjumlah 11 orang, dengan susunan anggota beserta status uji Tabel Status Uji Kemampuan dan Kepatutan Direksi sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan	Tanggal Keputusan Lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan
1	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	31 Juli 2013
2	Riswinandi	Wakil Direktur Utama	29 Juni 2010
3	Abdul Rachman	Direktur Institutional Banking	7 Juni 2005
4	Sentot A. Sentausa	Direktur Risk Management	29 September 2011
5	Ogi Prastomiyono	Direktur Compliance & Legal	12 Desember 2008
6	Pahala N. Mansury	Direktur Finance & Strategy	12 Juli 2010
7	Fransisca N. Mok	Direktur Corporate Banking	12 Juli 2010
8	Sunarso	Direktur Commercial & Business Banking	12 Juli 2010
9	Kresno Sediarsi	Direktur Technology & Operations	4 Oktober 2010
10	Royke Tumilaar	Direktur Treasury, FI & Special Asset Mgt.	15 Juli 2011
11	Hery Gunardi	Direktur Micro & Retail Banking	27 Juni 2013

Seluruh anggota Direksi Bank Mandiri telah dinyatakan lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan serta dinyatakan lulus oleh Bank Indonesia.

Pengangkatan Direksi di atas telah memenuhi *Fit & Proper Test* dari Otoritas Jasa Keuangan, Undang-undang Perseroan Terbatas dan ketentuan GCG. Seluruh anggota Direksi memiliki integritas, kompetensi dan reputasi yang memadai. Pengangkatan dan pemberhentian Direksi dilakukan melalui RUPS.

Seluruh Anggota Direksi Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik. Hal tersebut telah dibuktikan bahwa seluruh anggota Direksi telah memperoleh persetujuan Bank Indonesia dan telah lulus *fit and proper test*.

PEDOMAN DAN TATA TERTIB DIREKSI DAN SEVP

Pedoman Kerja Direksi diatur dalam *Board Manual* yang merupakan pedoman Direksi dalam menjalankan peran dan fungsi pengelolaan perusahaan serta mengelola hubungan dengan Dewan Komisaris. *Board Manual* disusun berdasarkan Prinsip-prinsip hukum korporasi, peraturan perundang-undangan yang berlaku, ketentuan anggaran dasar, keputusan serta arahan Rapat Umum Pemegang Saham dan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas (Tanggung Jawab), Independensi (Kemandirian) dan *Fairness* (Kewajaran). Penyusunan *Board Manual* dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan kerja Direksi dan Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas agar tercipta pengelolaan perseroan secara profesional, transparan dan efisien.

Pelaksanaan *Board Manual* merupakan salah satu bentuk komitmen dari Direksi dan Dewan Komisaris dalam rangka mengimplementasikan Prinsip-prinsip GCG, sekaligus sebagai upaya penjabaran Pedoman *Good Corporate Governance* (*Good Corporate Governance Code*) yang telah dimiliki Bank Mandiri.

Pedoman dan Tata Tertib Direksi diatur dalam Keputusan Direksi No KEP.DIR/317/2010 tanggal 15 November 2010, mencakup:

1. Ketentuan umum
2. Tugas, Kewajiban, Hak Dan Wewenang Direksi
3. Organisasi dan Pembidangan Tugas
4. Rapat Direksi
5. Kebijakan Umum
6. Komite

7. Korespondensi dan lain-lain
8. Perubahan
9. Penutup

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DIREKSI

TUGAS POKOK DIREKSI

Tugas Pokok Direksi Perseroan adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan pengurusan Perseroan untuk kepentingan serta sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan dan bertindak selaku pimpinan dalam pengurusan tersebut;
2. Memelihara dan mengurus Perseroan; yang seluruhnya telah dilaksanakan dengan baik selama tahun 2014.

RUANG LINGKUP DAN PEMBAGIAN TUGAS MASING- MASING ANGGOTA DIREKSI

DIREKTUR UTAMA

1. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengurusan Perseroan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan keputusan RUPS Perseroan dengan mengindahkan ketentuan yang berlaku.
2. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan mensupervisi setiap Direktorat dalam Perseroan berkoordinasi dengan Wakil Direktur Utama, secara berkesinambungan sesuai dengan bidangnya masing-masing agar berjalan dengan lancar, efektif, efisien dan tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan.
3. Mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar dengan mendorong business unit memasarkan produk dan jasa dengan lebih dinamis dan kompetitif, dengan pengkajian yang komprehensif dari unit Risk.
4. Meningkatkan citra Perseroan baik di tingkat nasional maupun internasional dan turut membina hubungan

baik dengan bank-bank koresponden, investment bank, lembaga keuangan, nasabah dan otoritas moneter baik dalam negeri maupun luar negeri.

5. Berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili Perseroan, dan untuk perbuatan tertentu atas tanggung jawabnya sendiri, berhak mengangkat seorang atau lebih sebagai wakil atau kuasanya, dengan memberikan kepadanya atau kepada mereka kekuasaan untuk perbuatan tertentu tersebut yang diatur dalam surat kuasa.
6. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Direktur Pembina Wilayah dalam mengarahkan dan membina Kantor serta CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) dan meningkatkan volume bisnis (dana dan kredit) Perseroan di seluruh Kantor Wilayah.

WAKIL DIREKTUR UTAMA

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Membantu Direktur Utama dalam memimpin dan mengarahkan kebijakan dan strategi, pemutakhiran serta sosialisasi kebijakan seluruh bidang yang dikoordinasi.
- b. Membantu Direktur Utama dalam memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan dan Action Plan* jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memastikan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan Direktorat yang langsung berada di bawah supervisi Wakil Direktur Utama mencakup Direktorat *Institutional Banking*, Direktorat Corporate Banking, Direktorat Commercial & Business Banking, Direktorat Micro & Retail Banking, Direktorat Consumer Finance, serta supervisi pada Kantor Wilayah yang telah ditetapkan melalui rapat Direksi agar berjalan dengan lancar, efektif dan efisien serta terkoordinasi dengan baik.
- b. Membantu Direktur Utama dalam mengarahkan dan mensupervisi Direktorat-Direktorat dan Group-Group yang secara fungsional turut berada di bawah supervisi Wakil Direktur Utama secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-

masing agar tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan.

- c. Membantu Direktur Utama dalam mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar dengan mendorong Unit Bisnis memasarkan produk dan jasa dengan lebih dinamis dan kompetitif.
- d. Membantu Direktur Utama dalam meningkatkan citra Perseroan baik di tingkat nasional maupun internasional dan turut membina hubungan baik dengan bank-bank koresponden, investment bank, lembaga keuangan, nasabah dan otoritas moneter baik dalam negeri maupun luar negeri.
- e. Berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili Perseroan dalam hal Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan karena sebab apapun, hal mana tidak perlu dibuktikan kepada pihak ketiga.
- f. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

DIREKTUR INSTITUTIONAL BANKING

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Institutional Banking.
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan serta Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Institutional Banking agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Mendukung *Direktorat Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah yang telah ditetapkan melalui rapat Direksi dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
- d. Mendukung *Direktorat Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Institutional Banking untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- b. Memimpin dan mengarahkan serta mensupervisi group-group dibawahnya serta perusahaan anak (jika ada) yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang Institutional Banking.
- c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang Institutional Banking.
- d. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk Institutional Banking yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- e. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Institutional Banking secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
- f. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk Institutional Banking sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
- g. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (*on the spot*) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala.
- h. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Institutional Banking*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR RISK MANAGEMENT

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran

dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Risk Management.

- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang Direktorat Risk Management agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya sebagaimana ditetapkan melalui rapat Direksi.
- d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Mengkoordinasikan implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan Risk Management.
- b. Memimpin, mengarahkan dan mensupervisi group-group dibawahnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi bank.
- c. Mengembangkan organisasi kerja *Risk Management* sehingga Perseroan memiliki kebijakan, prosedur dan metode yang handal dalam menerapkan risk management.
- d. Memonitor kepatuhan dan pelaksanaan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi Risk Management.
- e. Mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar agar Business Unit dapat memasarkan produk dan jasa dengan dinamis dan kompetitif.
- f. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) dibawah koordinasi bidang *Risk Management*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR *MICRO & RETAIL BANKING*

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Micro & Retail Banking*, serta bertindak sebagai pembina PT AXA Mandiri Financial Services, PT Bank Sinar Harapan Bali dan Mandiri *International Remittance* (Perusahaan Anak) serta PT Mandiri Manajemen Investasi (Perusahaan Anak PT Mandiri Sekuritas).
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan Business Plan serta Action Plan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Micro & Retail Banking* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Memimpin dan mengarahkan seluruh CEO Wilayah Bank Mandiri untuk meningkatkan pangsa pasar (market share) dan pencapaian target volume bisnis (dana dan kredit) di seluruh wilayah Bank Mandiri.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Micro & Retail Banking* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- b. Mengarahkan dan mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawahnya serta perusahaan anak yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan serta menangani persaingan pasar dalam bidang *Micro & Retail Banking*.
- c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang *Micro & Retail Banking*.
- d. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk *Micro & Retail Banking* yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- e. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk *Micro & Retail Banking* secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.

- f. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif advertising dan promosi produk-produk *Micro & Retail Banking* sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
- g. Memimpin dan mengarahkan front liner marketers untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang *Micro & Retail Banking* secara benar.
- h. Mengkoordinasi dan mengarahkan peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Micro & Retail Banking*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR *COMPLIANCE & LEGAL*

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Compliance & Legal*.
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan Business Plan serta Action Plan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Compliance & Legal* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
- d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Mengkoordinasikan dan mengarahkan pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

- b. Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Memantau dan menjaga agar kegiatan usaha Bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
- d. Memantau dan menjaga kepatuhan Bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Bank kepada pihak eksternal.
- e. Memimpin dan mengkoordinir perumusan kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Compliance & Legal untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- f. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penanganan permasalahan hukum yang bersifat kompleks dan/atau *bankwide* melalui pemberian advis hukum kepada unit kerja, manajemen maupun dengan mengoptimalkan legal officer.
- g. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor *legal action* secara efektif melalui penanganan perkara secara terintegrasi dengan target yang jelas.
- h. Mengkoordinasikan pencapaian kinerja Direktorat Compliance & Legal.
- i. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Compliance & Legal, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan, dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktorat bidang Human Capital.

DIREKTUR FINANCE & STRATEGY

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Finance & Strategy*.
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan business plan serta action plan jangka pendek,

jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

- c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
- d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai serta meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memimpin dan mengarahkan strategi, tujuan dan target *financial* jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek Bank Mandiri secara komprehensif.
- b. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Investor Relations dalam rangka melakukan komunikasi keuangan kepada investor secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, tepat waktu dan meningkatkan kualitas laporan tahunan Perseroan sebagai perusahaan publik.
- c. Memimpin dan mengarahkan aktifitas pembukuan dan pelaporan (*Accounting*) agar memiliki system keuangan dengan pengawasan, kebijakan dan prosedur yang tepat untuk dapat menghasilkan informasi keuangan dan MIS yang tepat waktu, lengkap konsisten, handal dan terukur.
- d. Memimpin dan mengkoordinasi penyusunan dan pelaksanaan strategi komunikasi Perseroan dalam arti luas dalam upaya menjaga dan mempertahankan reputasi Perseroan sebagai perusahaan terbuka.
- e. Memimpin, mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penyelenggaraan *Corporate Action*, keterbukaan informasi dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku serta kegiatan internal Perseroan lainnya termasuk tetapi tidak terbatas pada pelaksanaan kegiatan sebagaimana tercatat dalam *Calendar of Event* maupun kegiatan lain berupa rapat-rapat intern Perseroan.
- f. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran serta sosialisasi kebijakan dalam bidang *Finance & Strategy*.
- g. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *performance management system* yang handal, terukur, lengkap, konsisten serta memonitor dan

mengukur pelaksanaannya secara akurat dan tepat waktu.

- h. Memimpin, mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penyusunan Kebijakan, Manual, Standar Prosedur yang disusun oleh masing-masing Unit Kerja agar sesuai dengan *best industry practice*, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta tidak melanggar prinsip kehati-hatian.
- i. Mengkoordinasi dan mengarahkan kebijakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sesuai ketentuan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- j. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Finance & Strategy*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR COMMERCIAL BANKING

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Commercial & Business Banking* dan bertindak sebagai pembina PT Bank Syariah Mandiri.
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* dan *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Commercial & Business Banking* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (market share) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.

- d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai serta meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Commercial & Business Banking* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- b. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Jakarta Commercial Sales Group dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan *profitable*.
- c. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Regional Commercial Sales I Group, *Regional Commercial Sales II Group* dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan *profitable*.
- d. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja *Business Banking I Group, Business Banking II Group* dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan *profitable*.
- e. Mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi kerja *Wholesale Transaction Banking Solutions Group* dalam mengembangkan produk sehingga menciptakan produk dan kebijakan yang kompetitif.
- f. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Commercial & Business Banking*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR CORPORATE BANKING

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Corporate Banking*, Cabang Bank Mandiri Hongkong (Kantor Luar Negeri), Cabang Bank Mandiri Singapore (Kantor Luar Negeri) dan Cabang Bank Mandiri Shanghai (Kantor Luar Negeri) dan bertindak sebagai pembina PT Mandiri Sekuritas (Perusahaan Anak), Bank Mandiri Europe Limited/BMEL (Perusahaan Anak).
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Corporate Banking* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
- d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Corporate Banking* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- b. Memimpin dan mengarahkan serta mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawahnya serta anak perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang *Corporate Banking*.
- c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses

perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang *Corporate Banking*.

- d. Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk *Corporate Banking* yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- e. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk *Corporate Banking* secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
- f. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk *Corporate Banking* sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
- g. Melakukan pembinaan hubungan dengan nasabah melalui *kunjungan (on the spot)* dan pemantauan proyek nasabah secara berkala.
- h. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Corporate Banking*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR TECHNOLOGY & OPERATIONS

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Direktorat *Technology & Operations*.
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Technology & Operations* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi service dalam rangka mempertahankan kepercayaan nasabah.

- d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.
- e. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional bidang *Technology & Operations* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- b. Mengarahkan dan mensupervisi group-group dibawahnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan dan Direktorat *Technology & Operations*.
- c. Mengembangkan *Information Technology* untuk bekerja sebagai mitra bisnis dengan seluruh unit kerja organisasi Perseroan dan memastikan bahwa Perseroan telah mempunyai solusi teknologi yang paling tepat untuk situasi saat ini dan kebutuhan bisnis di masa mendatang melalui perencanaan teknologi informasi yang efektif dan efisien, pengembangan, pencapaian, pengimplementasian, pemeliharaan dan dukungan yang berkelanjutan.
- d. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan *strategi service* Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan optimalisasi penggunaan data nasabah untuk mendukung aktivitas bisnis Perseroan.
- f. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan serta pengelolaan prosedur penanganan keluhan maupun sengketa nasabah.
- g. Bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha perseroan.
- h. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Technology & Operations*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR *TREASURY, FINANCIAL INSTITUTIONS & SPECIAL ASSET MANAGEMENT*

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Treasury, Financial Institution, Special Asset Management, Procurement & Fixed Assets* dan Cabang Bank Mandiri Cayman Island (Kantor Luar Negeri).
- b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.
- d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

- a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Treasury, Financial Institution, Special Asset Management, Procurement & Fixed Assets* dan Cabang Bank Mandiri Cayman Island (Kantor Luar Negeri) untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.

- b. Mengarahkan dan mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawah koordinasinya dan yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang *Treasury, Financial Institution and Special Asset Management* sesuai kebijakan Perseroan.
- c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang *Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management*.
- d. Mengarahkan aktivitas *procurement, maintenance, warehousing and archiving, service and facilities* agar efektif dan efisien serta memastikan dokumen-dokumen Perseroan tersimpan dengan aman dan dapat dicari kembali dengan cepat dan efisien.
- e. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk *Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management* yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- f. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk *Treasury, Financial Institution and Special Asset Management* secara agresif dengan tetap mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
- g. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk *Treasury, Financial Institution, dan Special Asset Management* sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
- h. Memimpin dan mengarahkan front liner marketers untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang *Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management* secara benar.
- i. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.
- j. Memimpin dan mengkoordinasikan upaya penyehatan kredit bermasalah melalui usaha-usaha *restrukturisasi dan recovery*, baik dilakukan secara internal, sedangkan untuk kerjasama

- dengan pihak ketiga dilakukan oleh Direktur Pengganti sesuai kebijakan Perseroan.
- k. Mengkoordinir penyusunan rekomendasi penghapusbukuan atas kredit bermasalah dilakukan secara tepat waktu.
- l. Mengkoordinir pengelolaan dan penagihan kredit ekstrakomtabel.
- m. Mengkoordinir tindak lanjut pemindahan kredit bermasalah dari Unit Bisnis kepada Unit Recovery dan pengembalian kredit bermasalah dari Unit Recovery kepada unit terkait dengan lancar dan tepat waktu.
- n. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Treasury, Financial Institution, Special Asset Management dan Procurement & Fixed Assets* termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital*.

INDEPENDENSI DIREKSI

Seluruh Direksi berasal dari pihak independen dan tidak ada hubungan keluarga sampai derajat kedua, baik menurut garis lurus maupun ke samping dan juga hubungan keuangan dengan Pemegang Saham Pengendali, sesama anggota Direksi, dan anggota Dewan Komisaris. Seluruh anggota Direksi Bank Mandiri tidak merangkap jabatan baik sebagai Dewan Komisaris, anggota Direksi atau Pejabat Eksekutif pada lembaga lain yang dilarang oleh Peraturan Bank Indonesia tentang Pelaksanaan GCG.

Hubungan keluarga dan keuangan antara anggota Direksi dengan sesama anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris serta Pemegang Saham Perusahaan periode tahun 2014 sebagai berikut:

Nama	Hubungan Keluarga Dengan						Hubungan Keuangan Dengan						Kepengurusan dan Kepemilikan Saham pada Perusahaan Lain					
	Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Budi G. Sadikin	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Riswinandi	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Abdul Rachman	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Sentot A. Sentausa	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Ogi Prastomiyono	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Pahala N. Mansury	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Fransisca N. Mok	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Sunarso	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Kresno Sediarsi	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Royke Tumilaar	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Hery Gunardi	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Selama tahun 2014, seluruh anggota Direksi Bank Mandiri tidak memiliki hubungan Hubungan Keluarga,Keuangan, Kepengurusan dan kepemilikan saham di perusahaan lain																		

RAPAT DIREKSI

Rapat Direksi merupakan forum penting dalam penentuan kebijakan dan keputusan pengelolaan Perusahaan. Keputusan rapat diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara setuju terbanyak dan keputusan yang diambil harus diterima sebagai keputusan bersama (kolegial).

Sebagai salah satu regulator, Kementerian BUMN telah mengatur dan menetapkan jadwal pertemuan sebagaimana dituangkan dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-03 / MBU / 2011 tanggal 27 Oktober 2011 yaitu Direksi wajib melaksanakan rapat setiap hari Selasa dan jika diperlukan Direksi dapat mengundang Dewan Komisaris untuk berpartisipasi dalam Rapat.

Untuk memantau kinerja operasional, Bank Mandiri melaksanakan rapat sebulan sekali yang dihadiri oleh seluruh Direksi dan pejabat eksekutif satu tingkat di bawah Direksi. Direksi dapat juga mengambil keputusan yang sah dan mengikat tanpa mengadakan Rapat, dengan ketentuan bahwa seluruh anggota Direksi telah mengetahui usul keputusan yang dimaksud dan memberikan persetujuan secara tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut. Keputusan yang diambil mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan melalui rapat formal.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN DIREKSI

Selama Tahun 2014, Direksi telah menyelenggarakan 59 kali rapat internal Direksi dengan tingkat kehadiran anggota Direksi menghadiri rapat dimaksud. Adapun rapat gabungan antara Direksi dengan Dewan Komisaris telah dilaksanakan sebanyak 13 (tiga belas) kali rapat.

Tabel Jumlah Rapat Direksi Tanpa Mengundang Dewan Komisaris:

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury	Fransisca N. Mok	Sunarso
Januari 2014	3	4	2	3	4	4	3	4
Februari 2014	4	4	4	4	3	3	4	4
Maret 2014	3	3	3	4	3	3	4	3
April 2014	6	6	6	6	6	6	6	6
Mei 2014	5	5	4	5	5	6	5	6
Juni 2014	3	4	4	4	4	4	3	4
Juli 2014	4	4	4	4	4	4	3	4
Agustus 2014	6	6	5	5	4	4	6	6
September 2014	3	5	3	4	4	3	4	5
Oktober 2014	4	3	5	5	5	5	5	4

	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Weekly Report - Kinerja per 31 Desember 2013 2. Usulan Struktur Transaksi Project 3. Update ketentuan baru 4. Kajian "Indonesia Banking Regulation & Strategy, to anticipate the implementation of ASEAN Banking Framework"
4	4	3		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Weekly Report - Kinerja per 10 Januari 2014 2. Pengelolaan InHealth 3. Usulan Pemenang Mandiri Best Employee 4. Usulan pengelolaan Gd. Bapindo (BOT Tahap 1 berakhir 15 Mei 2014)
4	4	4		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Individual 2. Pembahasan HC 3. Update Program Rekrutmen 4. Update pembahasan BMPK
2	3	3		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Update acara Mandiri Run 2. Update Pendirian "Mandiri Research Institute" 3. Update Tim Culture 4. Update Internal Control
6	6	5		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. HC Corplan 2015 - 2020 (Organization Structure Bankwide) 2. Usulan Implementasi FATCA di Bank Mandiri 3. Update case skimming kartu debit 4. Update Kebijakan Rumah Dinas
4	4	6		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Action Plan Direktorat untuk capai target Juni 2014 2. Update KPMM & Usulan Pengelolaan Portofolio Banking Book 3. Usulan Penggunaan Anggaran Hapus Buku Kredit 4. Update Penanganan Perkara dan Kinerja Lawyer
4	3	4		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Soft kick off implementasi Corplan 2015-2020 2. Tingkat Kesehatan Bank posisi Juni 2014 3. Kerjasama - Review aspek Compliance & IT Governance 4. Update Project
4	2	4		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi pemanfaatan dan ketentuan terkait pelepasan aset 2. Review Penempatan Pegawai Program S2 3. Kinerja Keuangan Juli 2014 4. Pembahasan HC
6	6	6		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Weekly Report per 12 September 2014 2. Rencana Pertumbuhan Non Organik 3. Update Value Chain Industri Otomotif 4. Update Inisiatif Giro Q4/2014
3	3	4		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Update Direktorat Internal Audit per September 2014 2. Update Kesiapan BM dalam CGPI 2013/2014 3. Strategi meningkatkan harga saham 4. Usulan Penetapan Talent Classification
5	4	5		

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury	Fransisca N. Mok	Sunarso	
November 2014	5	5	5	6	6	6	6	5	
Desember 2014	3	5	5	3	4	5	4	5	
Jumlah	49	54	50	53	52	53	53	56	

PERSENTASE KEHADIRAN DIREKSI DALAM RAPAT INTERNAL DIREKSI

No	Nama Direksi	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	59	10	83%
2	Riswinandi	Wakil Direktur Utama	59	5	92%
3	Abdul Rachman	Direktur <i>Institutional Banking</i>	59	9	85%
4	Sentot A. Sentausa	Direktur <i>Risk Management</i>	59	6	90%
5	Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Compliance & Legal</i>	59	7	88%
6	Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance & Strategy</i>	59	6	90%
7	Fransisca N. Mok	Direktur <i>Corporate Banking</i>	59	6	90%
8	Sunarso	Direktur <i>Commercial & Business Banking</i>	59	3	95%
9	Kresno Sediarsi	Direktur <i>Technology & Operations</i>	59	6	90%
10	Royke Tumilaar	Direktur <i>Treasury, FI & Special Asset Mgt.</i>	59	9	85%
11	Hery Gunardi	Direktur <i>Micro & Retail Banking</i>	59	5	92%

	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
	6	6	5	<ol style="list-style-type: none">1. Usulan Resegmentasi & Workplan KPI2. Usulan RKAP 2015 & RBB 2015-20173. Strategi Optimalisasi Balance B/S4. Pembahasan HC - Best Talent Bank Mandiri
	5	5	5	<ol style="list-style-type: none">1. Usulan Annual Audit Plan 2015 dan Rencana Jangka Panjang Audit2. Persiapan Exit Meeting OJK tgl. 19 Des 20143. Usulan Penggunaan Plafond Hapus Buku4. Pembidangan Direksi
	53	50	54	

Tabel Jumlah Rapat Gabungan Direksi dan Dewan Komisaris:

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury
28 Januari 2014	√	√	√	√	√	√
25 Februari 2014	√	√	√	√	√	√
25 Maret 2014	√	√	√	√	√	√
15 April 2014	√	√	√	√	√	√
20 Mei 2014	√	√	√	√	√	√
18 Juni 2014	√	√	√	√	√	√

Fransisca N. Mok	Sunarso	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Desember 2013 • Laporan Keuangan Tahun buku 2013 • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Credit Line. • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Januari 2014 • Project Kujang • US Dollar Loan • Cost dan Benefits Mandiri University • Permohonan Persetujuan Penambahan dan Perpanjangan JW Fasilitas Joint Financing • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Februari 2014 • Permohonan Persetujuan Fasilitas KI, KMK dan BG • Permohonan Penambahan Modal • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Maret 2014 • Persiapan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan April 2014 • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Mei 2014 • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) dan Tambahan Limit Bank Garansi • Permohonan Persetujuan Perubahan Ketentuan dan Syarat Fasilitas Kredit Investasi • Lain-lain

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury
2 Juli 2014	√	√	√	√	√	√
18 Juli 2014	√	√	√	√	√	√
20 Agustus 2014	√	√	√	√	√	√
24 September 2014	√	√	√	√	√	√

Fransisca N. Mok	Sunarso	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Corplan 2014-2020 • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juni 2014 • Usulan Struktur Organisasi • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juli 2014 • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas treasury line, perubahan syarat agunan dan perpanjangan bank garansi, pemberian fasilitas L/C Impor dan SKBDN serta penawaran kembali fasilitas kredit jangka pendek • Permohonan Persetujuan atas perpanjangan fasilitas NCL (L/C Impor, SKBDN, BG) dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas bank garansi • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan limit fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line dan penggabungan fasilitas L/C Impor dan SKBDN • Permohonan Persetujuan atas penawaran fasilitas GIF (General Import Financing) dan penawaran fasilitas L/C dan perpanjangan masa laku fasilitas treasury line • Pembahasan Struktur Organisasi • Penambahan Modal • Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Agustus 2014 • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line : • Lain-lain

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury
22 Oktober 2014	√	√	√	√	√	√
21 November 2014	√	√	√	√	√	√
18 Desember 2014	√	√	√	√	√	√

Fransisca N. Mok	Sunarso	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan September 2014 Permohonan Persetujuan Penyesuaian Materi Kebijakan BM Permohonan Persetujuan Kerjasama Pembiayaan Bersama (Joint Financing) Kendaraan Bermotor Permohonan Persetujuan Pendirian Perusahaan Pembiayaan Baru bersama dengan mitra strategis Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Oktober 2014 Permohonan Persetujuan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern BM (KSPIBM) & Kebijakan Internal Audit BM (KIABM) Permohonan Persetujuan Pelepasan Sebagian Tanah BM Permohonan Persetujuan Penawaran Fasilitas Kredit Jangka Pendek (KJP), Treasury Line & Penyediaan Issuer Limit Rancangan RKAP 2015 dan RBB 2015-2017 Lain-lain
√	√	√	√	√	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan dan Kinerja bulan November 2014 Perkembangan Kinerja Anak Perusahaan & Kantor Luar Negeri Perkembangan Pengelolaan Dana Pensiun Lembaga Keuangan Permohonan Penambahan Kredit Modal Kerja Lain-lain

Persentase Kehadiran Direksi dalam Rapat Gabungan dengan Dewan Komisaris:

No	Nama Direksi	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	13	0	100%
2	Riswinandi	Wakil Direktur Utama	13	0	100%
3	Abdul Rachman	Direktur <i>Institutional Banking</i>	13	0	100%
4	Sentot A. Sentausa	Direktur <i>Risk Management</i>	13	0	100%
5	Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Compliance & Legal</i>	13	0	100%
6	Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance & Strategy</i>	13	0	100%
7	Fransisca N. Mok	Direktur <i>Corporate Banking</i>	13	0	100%
8	Sunarso	Direktur <i>Commercial & Business Banking</i>	13	0	100%
9	Kresno Sediarsi	Direktur <i>Technology & Operations</i>	13	0	100%
10	Royke Tumilaar	Direktur <i>Treasury, FI & Special Asset Mgt.</i>	13	0	100%
11	Hery Gunardi	Direktur <i>Micro & Retail Banking</i>	13	0	100%

KEGIATAN DIREKSI TAHUN 2014

Direksi telah melaksanakan serangkaian kegiatan yang merupakan bagian dari program kerja Direksi Bank Mandiri diantaranya melakukan rapat rutin baik internal maupun rapat gabungan dengan Dewan Komisaris, Rapat Komite dan rapat dengan SEVP serta mengikuti beberapa pelatihan/seminar/workshop sebagai upaya bentuk pengembangan Direksi Bank Mandiri.

PELATIHAN DIREKSI

Sebagaimana anggota Dewan Komisaris, Bank Mandiri juga menyelenggarakan 2 (dua) jenis pelatihan bagi Direksi yaitu Program Pengenalan Perusahaan bagi anggota Direksi yang baru dan Program Pengembangan Kompetensi.

PROGRAM PELATIHAN DIREKSI

Bank Mandiri melakukan program pengenalan bagi anggota Direksi yang baru dengan tujuan memberikan gambaran atas aktivitas bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Direksi. Program pengenalan dipersiapkan oleh *Corporate Secretary Group* berupa pengkajian dokumen yang diberikan dalam bentuk *soft copy* maupun *hard copy* antara lain dokumen Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Anggaran Dasar Perseroan, Kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Kode Etik Perusahaan,

Program Kerja Direksi dan Komite di bawah Direksi, Pedoman Tata Tertib Direksi, Pedoman Tata Tertib Direksi dan Pedoman Tata Tertib Komite di bawah Direksi, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan proses bisnis Bank Mandiri.

PROGRAM PENGEMBANGAN ANGGOTA DIREKSI DAN SEVP

Selama tahun 2014, anggota Direksi dan SEVP telah mengikuti Pelatihan/Training/Workshop/Seminar dalam rangka peningkatan kemampuan, antara lain sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Training	Penyelenggara	Lokasi
Bapak Budi G. Sadikin	Direktur Utama	Risk Management in Banking	INSEAD	France
Bapak Riswinandi	Wakil Direktur Utama	Making Innovation Happen	London Business School	London, UK
Bapak Abdul Rachman	Direktur Institutional Banking	Constructive Collaboration – Driving Performance in Teams, Organizations & Partnership	Kellogg School of Management - USA	Evanston, Illinois, USA
Bapak Sentot A.Sentausa	Direktur Risk Management	2014 IIF Executive Program on Risk Management	IIF	New York
Bapak Ogi Prastomiyono	Direktur Compliance & Legal	Creating & Managing Strategic Alliances	Kellogg School of Management - USA	Evanston, Illinois, USA
Bapak Pahala N. Mansury	Direktur Finance & Strategy	The Emerging CFO: Strategic Financial Leadership Program	Darden Business School	London, UK
Ibu Fransisca Nelwan Mok	Direktur Corporate Banking	Proteus: The Most innovative and Challenging leadership program in the world	London Business School	London, UK
Bapak Sunarso	Direktur Commercial & Business Banking	Decision Making for Leaders	Melbourne Business School	Melbourne, Australia
Bapak Kresno Sediarsi	Direktur Technology & Operations	Driving Strategic Value from IT	Kellogg School of Management - USA	Evanston, Illinois, USA
Bapak Royke Tumilaar	Direktur Treasury, Financial Institution & SAM	Making Innovation Happen Program	London Business School	London, UK
Bapak Hery Gunardi	Direktur Micro & Retail Banking	High Impact Leadership	Haas Business School – Univ. of California	Berkeley, CA, USA
Ibu Riyani T. Bondan	SEVP Internal Audit	Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand	Kellogg School of Management - USA	Evanston, Illinois, USA
Bapak Ventje Rahardjo	SEVP Change Management Office	Leading Change & Organizational Renewal	Harvard Business School	Massachusetts, USA
Bapak Tardi	SEVP Consumer Finance	Executing Breakthrough Strategy	Columbia Business School	Columbia, USA

KEPUTUSAN-KEPUTUSAN DIREKSI TAHUN 2014

Selama tahun 2014 anggota Direksi telah mengeluarkan berbagai keputusan antara lain meliputi:

- Rencana Bisnis Bank
- Inisiatif Strategis Perusahaan
- Rencana Strategis Pegawai

PENILAIAN KINERJA DIREKSI

Penilaian kinerja Direksi dilihat *Key Performance Indicator* (KPI) Direksi yaitu :

No.	Sasaran Strategis	Ukuran	Realisasi Des 14
1.	Meningkatkan Company Value	Pertumbuhan Nilai Market Capitalization BMRI terbesar diantara pesaing utama	37,26%
2.	Meningkatkan Profitabilitas Bank	a. Earning After Tax minimal Rp17.365 miliar	19,428
		b. ROE minimal 19,88%	22,02%
3.	Meningkatkan Marketshare Revenue	a. Marketshare Kredit 12,3%.	13,1%
		b. Marketshare Dana Murah 16,1%.	16,8%
4.	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	a. NPL Gross maksimum sebesar 2,08%	1,66%
		b. NPL Netto maksimal sebesar 0,59%	0,44%
5.	Mengembangkan Transactional Banking	Fee Base Ratio mencapai 29,64%	28,34%
6.	Meningkatkan Ekspansi Kredit & komposisi High Yield	a. Pertumbuhan Kredit (Netto) minimal sebesar 15,03% sehingga menjadi Rp479,65 triliun	475,27
		b. Pertumbuhan kredit bunga tinggi (retail financing) minimal mencapai Rp164,2T	157,97
7.	Meningkatkan Penghimpunan Dana & Retail Payment	a. Pertumbuhan Dana Murah (Giro & Tabungan) minimal sebesar 15,67%, sehingga mencapai Rp382,15 triliun	352,50
		b. Funding mix minimal sebesar 67,6%	66,11%

No.	Sasaran Strategis	Ukuran	Realisasi Des 14
8.	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Kualitas layanan Cabang dan e-Channel Bank Mandiri Peringkat 1 Industri (Best Bank Service Excellence) Bank Service Excellence Monitor Periode 2013-2014 oleh MRI-Majalah Infobank.	1%
9.	Mengembangkan Aliansi antar SBU	Penilaian terhadap implementasi GCG dari Otoritas Jasa Keuangan mendapatkan score 2 dan dari IICG mendapatkan predikat "sangat terpercaya". - Growth of Anchor's Low Cost Fund (Rp miliar)	"Sangat Terpercaya" 797
10.	Meningkatkan Inovasi & Produktivitas Pegawai	Implementasi Inisiatif Strategis High Yield, Retail Payment & Wholesale Transaction 100% sesuai rencana disertai pengendalian efisiensi operasional dengan batasan Cost Efficiency Ratio dikisaran 40%. Pencapaian target Program Account Planning 100% sesuai rencana mencakup:	36,78%
		i. Jumlah transaksi CASA	37.227.067
		ii. Volume transaksi Trade (USD juta)	9.355
		iii. Volume transaksi BG (Rp miliar)	23.399

Pengukuran keberhasilan kinerja Direksi merupakan hasil kerja kolegal dari seluruh Direksi yang tercermin dalam satu kesatuan pada realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) secara tahunan. Pengukuran keberhasilan kinerja Direksi dilakukan terhadap Tingkat Kesehatan Bank yang mencakup aspek profil risiko, *Good Corporate Governance* (GCG), rentabilitas dan permodalan bank. Pihak yang melakukan penilaian terhadap kinerja Direksi adalah Dewan Komisaris, RUPS dan Bank Indonesia.

Penilaian kinerja Direksi telah dilakukan berdasarkan hasil laporan *self-assessment* GCG kepada Bank Indonesia secara berkala, mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia nomor 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dimana parameter penilaian kinerja Direksi terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya meliputi di dalamnya prinsip-prinsip TARIF dalam GCG dalam menjalankan fungsi terhadap pengelolaan terhadap Bank Mandiri.

Selain melalui *self-assessment*, penilaian Direksi dilakukan pada saat pertanggungjawaban laporan tahunan pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pelaksanaan RUPS pertanggungjawaban laporan tahunan tahun buku 2013 pada tanggal 27 Februari 2014 dimana Pemegang Saham menerima laporan tahunan perusahaan tahun buku 2013 mengenai keadaan jalannya perusahaan dan hasil yang telah dicapai selama tahun 2013. Selanjutnya menyatakan serta memberikan pembebasan sepenuhnya pertanggungjawaban (*aquit et decharge*) kepada Direksi Bank untuk operasional tahun buku 2013.

KEPEMILIKAN SAHAM ANGGOTA DIREKSI DAN KELUARGA

Sampai dengan tanggal 31 Desember 2014, kepemilikan saham oleh masing-masing anggota Direksi Bank Mandiri tidak mencapai 5% (lima per seratus) dari modal disetor Bank Mandiri, bank lain, lembaga keuangan bukan bank dan perusahaan lainnya yang berkedudukan di dalam maupun luar negeri. Adapun daftar kepemilikan saham adalah sebagai berikut:

Direksi	Jabatan	Kepemilikan Saham 5% atau lebih dari Modal Disetor					Keterangan
		Bank Mandiri	Oleh Keluarga di Bank Mandiri	Perusahaan Lainnya	Bank Lain	Lembaga Keuangan Bukan Bank	
Budi G. Sadikin	Direktur Utama	-	-	-	-	-	NIHIL
Riswinandi	Wakil Direktur Utama	-	-	-	-	-	NIHIL
Abdul Rachman	Direktur <i>Institutional Banking</i>	-	-	-	-	-	NIHIL
Sentot A. Sentausa	Direktur <i>Risk Management</i>	-	-	-	-	-	NIHIL
Ogi Prastomiyono	Direktur <i>Compliance & Legal</i>	-	-	-	-	-	NIHIL
Pahala N. Mansury	Direktur <i>Finance & Strategy</i>	-	-	-	-	-	NIHIL

Direksi	Jabatan	Kepemilikan Saham 5% atau lebih dari Modal Disetor					Keterangan
		Bank Mandiri	Oleh Keluarga di Bank Mandiri	Perusahaan Lainnya	Bank Lain	Lembaga Keuangan Bukan Bank	
Fransisca N. Mok	Direktur <i>Corporate Banking</i>	-	-	-	-	-	NIHIL
Sunarso	Direktur <i>Commercial & Business Banking</i>	-	-	-	-	-	NIHIL
Kresno Sediarsi	Direktur <i>Technology & Operations</i>	-	-	-	-	-	NIHIL
Royke Tumilaar	Direktur <i>Treasury, FI & Special Asset Mgt.</i>	-	-	-	-	-	NIHIL
Hery Gunardi	Direktur <i>Micro & Retail Banking</i>	-	-	-	-	-	NIHIL

KEBIJAKAN SUKSESI DIREKSI

Dalam rangka mempersiapkan regenerasi kepemimpinan di masa yang akan datang, Bank Mandiri secara internal memiliki program yaitu *Talent & Succession Management* yang telah diselaraskan dengan Peraturan Menteri Negara BUMN no. PER-01/MBU/2012 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara yang telah dirubah terakhir dengan Peraturan Menteri Negara BUMN no. PER-16/MBU/2012 tentang perubahan kedua atas Peraturan Menteri Negara BUMN no. PER-01/MBU/2012.

Disamping itu Kebijakan suksesi Direksi dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pada Anggaran Dasar dan *Board Manual* Bank Mandiri.

kebijakan remunerasi direksi dan dewan komisaris

Penetapan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris didasarkan pada Undang-undang Perseroan Terbatas no. 40 tahun 2007, Anggaran Dasar Bank Mandiri, Peraturan BUMN No. PER 07/MBU/2010 tentang pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN. Pemberian Remunerasi Dewan Komisaris Bank Mandiri diatur dengan Surat Keputusan Komisaris No. KEPKOM/006/2011 perihal Tunjangan dan Fasilitas lainnya serta Santunan Purna Jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris. Prinsip penetapan penghasilan Dewan Komisaris ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

KOMPONEN PENGHASILAN DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS TERDIRI DARI :

1. Gaji/Honorarium
2. Tunjangan
3. Fasilitas
4. Tantiem/Insentif Kinerja



PROSEDUR PENETAPAN REMUNERASI DEWAN KOMISARIS

Keputusan penetapan remunerasi bagi Dewan Komisaris ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris atas dasar penilaian *Key Performance Indicator*(KPI).

Struktur Remunerasi dan Fasilitas Bagi Dewan Komisaris

No	Jenis Penghasilan	Ketentuan	
1	Honorarium	Besarnya Faktor Jabatan	
		Komisaris Utama 50% dari Dirut	
		Wakil Komisaris Utama 47,5%	
		Komisaris 45%	
2	Tunjangan		
		• Tunjangan Hari Raya Keagamaan	1 (satu) kali honorarium
		• Tunjangan Transportasi	Sebesar 20% dari honorarium
		• Santunan Purna Jabatan	Premi asuransi maksimal 25% dari honorarium/tahun dengan ketentuan selama yang bersangkutan menjabat sebagai anggota Dewan Komisaris, dan mencakup asuransi kecelakaan serta kematian
		• Tunjangan Pakaian	Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus.
3	Fasilitas		
		• Fasilitas Kendaraan Dinas	Diberikan hanya untuk tunjangan transpor sebesar 20% dari honorarium
		• Fasilitas Kesehatan	Penggantian pengobatan sesuai kebijakan internal KEPKOM/003/2014
		• Fasilitas Perkumpulan Profesi	Maksimum 2 (dua) keanggotaan diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
		• Fasilitas Bantuan Hukum	Sesuai kebutuhan, diatur dalam KEPKOM/003/2014

Paket Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain Bagi Dewan Komisaris

Jenis Remunerasi dan Fasilitas Lain	Jumlah diterima dalam 1 tahun 2014 ¹⁾	
	Orang	Jutaan Rp
Remunerasi:		
Gaji ²	11	9.942
Bonus	-	-
Tunjangan Rutin ³	11	4.398
Tantiem ⁴	7	44.807
Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura		
Perumahan (tidak dapat dimiliki) ⁵		
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	-	-
Santunan (dapat dimiliki) ⁶	-	-
Jumlah remunerasi per orang dalam 1 tahun		
Di atas Rp. 2 miliar	-	
Di atas Rp. 1 miliar s.d Rp. 2 miliar	3	
Di atas Rp. 500 juta s.d Rp. 1 miliar	4	
Rp. 500 juta ke bawah	-	

Keterangan:

- Gross termasuk Pajak
- Jumlah Komisaris dan Direksi yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
 - 11 orang Komisaris termasuk Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat, Bpk. Agus Suprijanto (habis masa jabatannya Mei 2014) dan pengangkatan Bpk. Mahmuddin Yasin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton Hermanto Gunawan (TMT Mei 2014).
 - 11 Direksi
 - Termasuk tantiem Bpk. Zulkifli Zaini yang dibayarkan tahun 2014 (habis masa jabatannya Maret 2013)
- Jumlah Pihak Independen yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
 - 5 Orang orang pihak independen termasuk Bp. Zulkufli Djaelani, Bp. Imam Sukarno, Bp. Tama Wijaya (habis jabatan Februari 2014) dan pengangkatan Bp. Budi Sulistio (TMT Maret 2014), dan Ridwan Darmawan Ayub (TMT Mei 2014).
- Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2014, tunjangan transportasi, tunjangan Perumahan (4 orang Direksi), tunjangan BBM.
- Hanya tunjangan biaya utilitas tahun 2014, 8 orang Direksi menempati rumah dinas & 3 orang Direksi menempati rumah pribadi
- Santunan Purnajabatan (Net)

PROSEDUR PENETAPAN REMUNERASI DIREKSI

- A. Penetapan remunerasi Direksi selain tercermin dalam realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), juga di kaji dan diusulkan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:
1. Pada akhir tahun disusun rencana bisnis yang dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB), selanjutnya di kirim ke Pemangku Kepentingan dan regulator;
 2. Disusun Indikator Kinerja Utama (IKU) Direktur Utama yang disetujui oleh Dewan Komisaris dan ditanda tangani oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama;
 3. Dilakukan Penyusunan IKU Wakil Direktur Utama dan Direktur Bidang untuk meng cover IKU Direktur Utama;
 4. Peformancemasing-masing bisnis unit dievaluasi secara berkala dan target utama dievaluasi secara bulanan melalui performance review;
 5. Penilaian secara komprehensif dilakukan pada akhir tahun yang dibahas dalam rapat Direksi;
 6. Hasil penilaian dilaporkan kepada Dewan Komisaris dan setelah RUPS dilakukan pembagian tantiem kepada Direksi yang didasarkan pada penilaian tersebut, sehingga tantiem 1 orang direktur dapat berbeda dengan direktur lainnya.
- B. Keputusan penetapan remunerasi bagi Direksi ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi dan Direksi atas dasar penilaian Key Performance Indicator(KPI).



Gaji, Tunjangan dan Fasilitas Bagi Direksi Tahun 2014:

No	Jenis Penghasilan	Ketentuan
1	Honorarium	Besarnya Faktor Jabatan Direktur Utama 100% Wakil Direktur Utama 95% Direktur 90%
2	Tunjangan	
	Hari Raya Keagamaan	1 (satu) kali gaji
	Tunjangan Komunikasi	Sebesar Pemakaian (at cost)
	Santunan Purna Jabatan	Premi asuransi maksimal 25% dari gaji/tahun
	Tunjangan Pakaian	Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus.
	Tunjangan Cuti Tahunan	12 hari kerja, tidak termasuk cuti bersama

Tunjangan Perumahan	Diberikan apabila tidak disediakan rumah jabatan
Tunjangan Utilitas	Sesuai pemakaian (<i>at cost</i>) bagi yang menempati rumah jabatan
3	Fasilitas
Fasilitas Kendaraan Dinas	Diberikan kepada seluruh anggota Direksi Biaya pemeliharaan dan tunjangan bahan bakar sesuai dengan kebijakan internal (KEPKOM/006/2011)
Fasilitas Kesehatan	Penggantian pengobatan
Fasilitas Perkumpulan Profesi	Maksimal 2 (dua) keanggotaan Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
Fasilitas Bantuan Hukum	Sesuai kebutuhan
Fasilitas Perumahan	Disediakan 1 (satu) rumah dinas Bila tidak menempati rumah dinas diberikan tunjangan perumahan
Fasilitas Club Membership	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili kepentingan Bank Mandiri
Fasilitas Biaya Representasi	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili Bank Mandiri

Paket Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain Bagi Direksi:

Jenis Remunerasi dan Fasilitas Lain	Jumlah diterima dalam 1 tahun 2014 ¹⁾	
	Dewan Direksi	
	Orang	Jutaan Rp
Remunerasi:		
Gaji ²	11	32.209
Bonus	-	-
Tunjangan Rutin ³	11	12.190
Tantiem ⁴	12	166.822
Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura		
Perumahan (tidak dapat dimiliki) ⁵		
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	11	630
Santunan (dapat dimiliki) ⁶	-	-
Jumlah remunerasi per orang dalam 1 tahun		
Di atas Rp.2 Miliar		11
Di atas Rp.1 Miliar - Rp.2 Miliar		-
Di atas Rp.500 Juta - Rp.1 Miliar		-
Rp.500 Juta ke bawah		-

Keterangan:

- Gross termasuk Pajak
- Jumlah Komisaris dan Direksi yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
 - 11 orang Komisaris termasuk Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat, Bpk. Agus Suprijanto (habis masa jabatannya Mei 2014) dan pengangkatan Bpk. Mahmuddin Yasin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton Hermanto Gunawan (TMT Mei 2014).
 - 11 Direksi
 - Termasuk tantiem Bpk. Zulkifli Zaini yang dibayarkan tahun 2014 (habis masa jabatannya Maret 2013)
- Jumlah Pihak Independen yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
 - 5 Orang orang pihak independen termasuk Bp. Zulkufli Djaelani, Bp. Imam Sukarno, Bp. Tama Wijaya (habis jabatan Februari 2014) dan pengangkatan Bp. Budi Sulistio (TMT Maret 2014). dan Ridwan Darmawan Ayub (TMT Mei 2014).
- Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2014, tunjangan transportasi, tunjangan Perumahan (4 orang Direksi), tunjangan BBM.
- Hanya tunjangan biaya utilitas tahun 2014, 8 orang Direksi menempati rumah dinas & 3 orang Direksi menempati rumah pribadi
- Santunan Purnajabatan (Net)

komite di bawah dewan komisaris

Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), diperlukan organ komite di bawah Dewan Komisaris. Komite-komite di bawah Dewan komisaris adalah organ pendukung Dewan Komisaris yang bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk membantu Dewan Komisaris dalam melakukan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi. Untuk itu Bank Mandiri membentuk komite di bawah Dewan Komisaris yang bekerja secara *professional* dan independen yang secara kolektif membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat. Komite pendukung Dewan Komisaris Bank Mandiri terdiri dari: Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi serta Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*.

KOMITE AUDIT

DASAR PEMBENTUKAN KOMITE AUDIT

Komite Audit Bank Mandiri dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012, dan Keputusan Keputusan Ketua BAPEPAM Nomor KEP-643/BL/2012 tanggal 7 Desember 2012 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit, serta Peraturan Bank Indonesia (PBI) No: No. 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum, sebagaimana diubah dengan Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006.

Komite Audit dibentuk dengan tujuan untuk membantu dan memfasilitasi Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian intern (*internal control system*), efektifitas atas pemeriksaan auditor

seksernal dan internal, efektifitas pemeriksaan oleh auditor eksternal dan internal, efektifitas pelaksanaan manajemen risiko (bersama-sama dengan Komite Pemantau Risiko) serta kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku.

PERSYARATAN

Selain disyaratkan bahwa anggota Komite Audit wajib memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, anggota Komite Audit Bank Mandiri juga wajib memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman serta persyaratan Independensi, yaitu:

Persyaratan Kemampuan dan Pengalaman :

1. Memiliki integritas yang baik;
2. Anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen memiliki keahlian di bidang keuangan atau akuntansi;
3. Anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen memiliki keahlian di bidang hukum atau perbankan;
4. Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan
5. Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundang-undangan Pasar Modal dan peraturan yang terkait usaha perbankan;

6. Memiliki kebenaran seluruh dokumen atau data pendukung pemenuhan persyaratan pihak independen, antara lain surat pernyataan pribadi mengenai integritas yang bersangkutan.

Persyaratan Independensi :

1. Bukan merupakan orang dalam kantor Akuntan Publik, kantor konsultan hukum atau pihak lain yang memberikan jasa audit, jasa non audit dan/atau jasa konsultan lain pada Bank Mandiri dalam waktu 1 (satu) tahun terakhir sebelum menjadi anggota Komite Audit;
2. Tidak memiliki saham Bank Mandiri, baik langsung maupun tidak langsung;
3. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Komisaris, Direksi maupun pemegang saham utama Bank Mandiri;
4. Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri;
5. Anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen dapat merangkap jabatan sebagai pihak independen anggota Komite lainnya pada perusahaan yang sama, dan/atau perusahaan lain, sepanjang yang bersangkutan:
 - a. Memenuhi seluruh kompetensi yang disyaratkan;
 - b. Memenuhi kriteria independensi;
 - c. Mampu menjaga rahasia Bank;
 - d. Memperhatikan kode etik yang berlaku; dan
 - e. Tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Komite Audit.

langsung kepada Dewan Komisaris. Komite Audit bekerja secara kolektif dan melaksanakan tugasnya secara independen terhadap manajemen Bank Mandiri dan Komite Audit berkewajiban melaporkan hasil evaluasi yang telah dilakukan kepada Dewan Komisaris.

Anggota Komite Audit dapat berhenti atau diberhentikan meskipun jabatannya belum berakhir, apabila:

1. Mengundurkan diri.
2. Kehilangan kewarganegaraan.
3. Meninggal dunia.
4. Melakukan sesuatu yang bersifat merugikan Bank.
5. Melanggar atau tidak memenuhi persyaratan sebagai anggota Komite Audit, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia.
6. Tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang dinyatakan oleh Dewan Komisaris.

JUMLAH DAN KOMPOSISI KOMITE AUDIT

Pada Tahun 2014 RUPS Luar Biasa dengan Keputusan sebagaimana tercantum pada Akta No. 20 tanggal 15 September 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdri Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdri Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris. Dengan terjadinya perubahan susunan Dewan Komisaris yang baru, maka susunan Anggota Komite Audit juga mengalami perubahan.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KOMITE AUDIT

Komite Audit dibentuk oleh Dewan Komisaris dan oleh karenanya Komite Audit bertanggung jawab secara

Komposisi di bulan Desember 2014 :

Nama Anggota Komite Audit	Jabatan	SK Pengangkatan
Krisna Wijaya	Ketua	KEP.KOM/006/2014 Tanggal 25 Agustus 2014
Aviliani	Anggota	
Askolani	Anggota	
Anton H Gunawan	Anggota	
Budi Sulistio	Anggota (Pihak Independen)	
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota (Pihak Independen)	

PROFIL ANGGOTA KOMITE AUDIT NON DEWAN KOMISARIS

Profil ringkas anggota Komite Audit posisi 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Nama dan Foto	Profil Ringkas
 <p>Budi Sulistio Anggota (Pihak Independen)</p>	<p>Lahir di Purwodadi, 18 Mei 1955 Menempuh pendidikan di Akademi Accounting Jayabaya, 1980 (Sarjana Muda Akuntansi), Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1985 (Sarjana Ekonomi), MBA Program University of Illinois at Urbana-Champaign USA, 1994 (Master of Business Administration)</p> <p>Memulai karir sebagai <i>Accounting Division</i> dan <i>Corporate Strategi and Planning Division</i> di Bank Ekspor-Impor Indonesia tahun 1981-1999. Selanjutnya bekerja di Bank Mandiri pada tahun 1999-2010 dalam berbagai divisi seperti Vice President – Department Head Corporate Strategy and Planning, Senior Vice President- Group Head Strategy & Performance. Pensiun di Bank Mandiri tahun 2010 lalu diangkat menjadi anggota Komite Audit Bank Mandiri tahun 2014.</p>
 <p>Ridwan Darmawan Ayub Anggota (Pihak Independen)</p>	<p>Lahir di Bogor, 7 Juli 1962. Menjabat sebagai anggota Komite Pengawasan Manajemen Risiko sejak 2006. Sebelumnya berkarir di Bank Internasional Indonesia dalam berbagai posisi, antara lain sebagai anggota Komite Pemantau Risiko Bank Mandiri. Pada tahun 2006-2014 bekerja di Bank Rakyat Indonesia sebagai Komite Pemantau Risiko, lalu pada tahun 2014 beliau bekerja Anggota Komite Pemantau Risiko di Bank MAndiri.</p> <p>Memperoleh gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dari Universitas Katolik Parahyangan, Bandung (1985), dan gelar Magister Manajemen bidang Manajemen Keuangan dari Universitas Mercu Buana.</p>

INDEPENDENSI KOMITE AUDIT

Mengacu pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 pasal 12 ayat 1 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum sebagaimana telah diubah dengan PBI Nomor 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006, Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor KEPKOM/001/2014 tanggal 25 Februari 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Audit di Bawah Dewan Komisaris yang dikukuhkan dengan Surat Keputusan Direksi Nomor KEPDIR/64/2014 tanggal 12 Maret 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Audit di Bawah Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

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 sekurang-kurangnya 51% dari Jumlah Komite Audit;
3. Anggota Komite Audit yang merupakan Komisaris Independen diangkat menjadi Ketua Komite Audit. Dalam hal Komisaris Independen yang menjadi anggota Komite Audit lebih dari 1 (satu) orang, maka salah satunya diangkat menjadi Ketua Komite Audit.

Hubungan Keluarga dan Keuangan Anggota Komite Audit

Anggota Komite Audit	Jabatan	Hubungan Keluarga dengan			Hubungan Keuangan dengan		
		Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris	Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris
Krisna Wijaya	Ketua merangkap Anggota	X	X	X	X	X	X
Aviliani	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X
Askolani	Anggota (Komisaris)	X	X	X	X	X	X
Anton Hermanto Gunawan	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X
Budi Sulistio	Anggota (Pihak Independen)	X	X	X	X	X	X
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota (Pihak Independen)	X	X	X	X	X	X

Selama tahun 2014, seluruh anggota Komite Audit Bank Mandiri tidak memiliki hubungan keluarga dan keuangan dengan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan sesama anggota Komite lain.

PEDOMAN KERJA KOMITE AUDIT (*CHARTER KOMITE AUDIT*)

Dalam melaksanakan fungsi dan perannya, Komite Audit Bank Mandiri telah dilengkapi pedoman kerja yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Dewan Komisaris. Pedoman Kerja Komite Audit (*Charter Komite Audit*), mengatur beberapa hal terkait dengan: (a) Tugas dan Tanggung Jawab Komite, (b) Kewenangan Komite, (c) Rapat Komite dan (d) Organisasi Komite.

Pedoman Kerja Komite Audit di-review secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan pedoman tersebut selalu sejalan dengan kebutuhan, Peraturan Bank Indonesia dan/atau regulasi terkait lain yang berlaku.

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB KOMITE AUDIT

Komite Audit bertugas dan bertanggung jawab untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris mengenai laporan dan atau hal-hal lain yang disampaikan Direksi, serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris dengan cara:

- Melakukan *review* atas semua informasi keuangan yang disajikan manajemen.
- Melakukan *review* atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern (*internal control*).
- Melakukan *review* atas efektivitas pelaksanaan dan hasil pemeriksaan oleh Satuan Kerja Audit Intern

- d. Melakukan *review* atas:
 - Independensi dan objectivitas Kantor Akuntan Publik (KAP) yang akan mengikuti Tender
 - Biaya Jasa audit dan cakupan audit yang diajukan KAP terpilih
 - Laporan hasil audit KAP terpilih
- e. Melakukan *review* atas kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Melakukan *review* dan melaporkan berbagai risiko yang potensial akan terjadi.
- g. Menentukan rencana kerja tahunan
- h. Menentukan jadwal rapat tahunan
- i. Membuat laporan berkala mengenai kegiatan komite audit serta hal-hal yang dirasakan perlu untuk menjadi perhatian Dewan Komisaris
- j. Membuat self assessment mengenai efektivitas dari kegiatan komite audit.
- k. Menyelenggarakan rapat secara teratur
- l. Mempelajari materi rapat terlebih dahulu
- m. Menghadiri rapat
- n. Berperan aktif dan memberikan kontribusinya dalam setiap kegiatan komite
- o. Membuat risalah rapat
- p. Melakukan kunjungan kerja ke lapangan

Ketua dan anggota komite audit bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan atas kecukupan pengendalian intern, kecukupan dan kebenaran atas proses dalam pembuatan laporan keuangan, efektifitas kerja dari internal dan eksternal auditor, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian dewan komisaris, menyusun konsep dan analisa yang berhubungan dengan fungsi komite audit dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Dewan Komisaris, yang meliputi: laporan keuangan, *compliance*, internal audit, eksternal audit dan manajemen risiko.

Terkait Internal Audit, Komite Audit memiliki tanggung jawab untuk melakukan pemantauan dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan tugas Internal Audit, yaitu:

1. Mengevaluasi rencana kerja Internal Audit.
2. Mempelajari secara mendalam semua temuan yang signifikan beserta tindak lanjutnya dari hasil Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi.
3. Mengevaluasi program dan cakupan audit dalam rangka pelaksanaan rencana kerja tahunan Internal Audit.
4. Melakukan evaluasi atas pelaksanaan Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi oleh Internal Audit

untuk memastikan bahwa program audit sudah berjalan dengan cakupan yang benar.

5. Melakukan pertemuan berkala dengan Internal Audit guna membahas temuan-temuan Aktivitas Internal Audit yang signifikan dan hasil Aktivitas Investigasi serta memberikan masukan yang dianggap perlu dalam pelaksanaan Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi oleh Internal Audit.
6. Meminta bantuan Internal Audit untuk melakukan investigasi apabila terdapat temuan Aktivitas Internal Audit dan atau informasi yang berkaitan dengan pelanggaran hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauannya dan memberi masukan atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris.

PELAKSANAAN TUGAS KOMITE AUDIT

Selama tahun 2014, Komite Audit telah melakukan kegiatan-kegiatan antara lain:

1. Melakukan pembahasan dan menyetujui perkembangan NPL Consumer Loans dan Consumer Card
2. Melakukan pembahasan dan menyetujui Hasil Collection
3. Melakukan pembahasan Temuan-temuan Signifikan.
4. Melakukan pembahasan Kasus Fraud .
5. Melakukan pembahasan dan menyetujui Perkembangan mengenai Pemilihan Kantor Akuntan Publik untuk Lap. Keu. PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. tahun buku 2015
6. Melakukan Pembahasan mengenai rencana audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2015
7. Melakukan pembahasan dan menyetujui *Management Letter* Hasil Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014 dengan KAP Tanudiredja Wibisana & Rekan – PricewaterhouseCoopers
8. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan Rekonsiliasi Transaksi ATM Bersama dan Link secara sistem
9. Melakukan pembahasan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Bank Indonesia dan BPK RI

10. Melakukan pembahasan dan menyetujui Peningkatan Kontrol Risiko e-Channel
11. Melakukan pembahasan dan menyetujui Second Lines of Defense Direktorat MRB
12. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan Fungsi dan Tugas Central Operations Group
13. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana dan Pelaksanaan Program Pendidikan/Pelatihan Tahun 2015
14. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan *Procurement* dan *Purchasing Efficiency & Effectiveness Enhancement Project*
15. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana Audit Lengkap Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2015 dengan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan-PWC (TWR-PWC)
16. Melakukan pembahasan dan menyetujui Interim *Management Letter* Hasil Audit Thn Buku 2014 dan Hasil Audit Interim Laporan Keuangan Thn Buku 2014 dengan KAP TWR-PWC
17. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana Audit Tahunan Direktorat Internal Audit Tahun 2015

RAPAT KOMITE AUDIT

Sesuai dengan Pedoman Kerja Komite Audit, Rapat Komite Audit diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan Bank Mandiri, minimal sebulan sekali. Rapat dipimpin oleh ketua Komite Audit atau Anggota Komite Audit, apabila ketua Komite Audit berhalangan hadir dan hanya dapat dilaksanakan apabila dihadiri oleh minimal 51% dari jumlah anggota termasuk seorang Komisaris Independen dan pihak Independen. Keputusan Rapat Komite diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara terbanyak, dengan ketentuan bahwa keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Audit

Selama tahun 2014, Komite Audit telah menyelenggarakan 30 (tiga puluh) kali rapat dengan agenda sebagai berikut :

Jumlah Rapat Komite Audit:

Tanggal Rapat	Gunarni Soeworo *	Krisna Wijaya	Wahyu Hidayat *	Agus Suprijanto *	Zulkifli Djaelan ***	Imam Sukarno ***	Aviliani **	Askolani **	Anton H. Gunawan **
16 Januari 2014	-	√	-	√	√	√	-	-	-
28 Januari 2014	√	√	√	√	√	√	-	-	-
11 Februari 2014	√	√	√	√	√	√	-	-	-
21 Februari 2014 (10.00)	√	-	-	√	√	√	-	-	-
21 Februari 2014 (14.00)	√	√	-	√	√	√	-	-	-
18 Maret 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-
25 Maret 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-
8 April 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-
15 April 2014	√	√	√	-	-	-	-	-	-
22 April 2014	√	√	-	√	-	-	-	-	-
29 April 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-
6 Mei 2014	√	√	√	-	-	-	-	-	-
13 Mei 2014	√	√	√	-	-	-	-	-	-
20 Mei 2014	√	√	-	-	-	-	-	-	-
4 Juni 2014	-	√	-	-	-	-	√	√	√
11 Juni 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√
25 Juni 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√
2 Juli 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√
13 Agustus 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√

Budi Sulistio ****	Ridwan Darmawan Ayub *****	Agenda Rapat
-	-	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan NPL Consumer Loans dan Consumer Card Hasil Collection
-	-	<ul style="list-style-type: none"> Hasil Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri per 31 Desember 2013 dengan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan - PriceWaterhouse Coopers.
-	-	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Bisnis Consumer Loans Group
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Pembahasan mengenai Klarifikasi Pengadaan Jasa Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Pembahasan mengenai Klarifikasi Pengadaan Jasa Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Bisnis Corporate Banking I Group
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Bisnis Corporate Banking II Group
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Temuan-temuan Signifikan dan Kasus Fraud Triwulan IV/2013 Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BI dan BPK
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Bisnis Corporate Banking III Group
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Bisnis Consumer Card Group
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Penyampaian Management Letter Hasil Audit Laporan Keuangan PT. Bank Mandiri Tahun Buku 2013 dengan Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan PricewaterhouseCooper Rencana dan Cakupan Audit Laporan Keuangan PT. Bank Mandiri Tahun Buku 2014
√	-	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Bisnis Mass Banking Group
√	-	<ul style="list-style-type: none"> NPL kredit karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Perkembangan Pengelolaan Human Capital PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Account Plan Bank Mandiri
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Kredit dan Asset yang ditangani SAM Group
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Implementasi Business Continuity Plan
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Kredit Bermasalah yang ditangani Retail Risk
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Pencapaian Kinerja Business Banking I, II, III Permasalahan yang dihadapi Business Banking I, II, III Alternatif solusi Business Banking I, II, III
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Pencapaian Kinerja Micro Network Development & Micro Business Development Permasalahan yang dihadapi (Hasil Temuan Audit) Alternatif solusi

Tanggal Rapat	Gunarni Soeworo *	Krisna Wijaya	Wahyu Hidayat *	Agus Suprijanto *	Zulkifli Djaelan ***	Imam Sukarno ***	Aviliani **	Askolani **	Anton H. Gunawan **
27 Agustus 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√
1 September 2014	-	√	-	-	-	-	-	-	-
24 September 2014	-	√	-	-	-	-	√	√	√
29 September 2014 (11.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√
29 September 2014 (14.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√
1 Oktober 2014 (10.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√
1 Oktober 2014 (14.00)	-	√	-	-	-	-	√	-	√
8 Oktober Oktober 2014	-	√	-	-	-	-	-	√	√
19 November 2014	-	√	-	-	-	-	√	√	√
12 Desember 2014 (09.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√
12 Desember 2014 (11.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√

Keterangan:

*) Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

**) Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil fit & proper test per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

***) Bpk. Zulkifli Djaelani dan Bpk. Imam Sukarno per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri dari Komite Audit Bank Mandiri

****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Pebruari 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

*****) Bpk. Ridwan D. Ayub per 28 Mei 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

Budi Sulistio ****	Ridwan Darmawan Ayub *****	Agenda Rapat
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Pencapaian Kinerja Transaction Banking Permasalahan yang dihadapi Alternatif solusi
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Temuan Signifikan Trw II/2014
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Pertemuan dengan KPMG
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Rencana Audit Lengkap Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014 dengan KAP TWR-PWC
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Pos-pos Terbuka (Open Item)
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Pencapaian Kinerja Institutional Banking I dan II Permasalahan yang dihadapi Alternatif solusi
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Pencapaian Kinerja Agro Based Group Permasalahan yang dihadapi Alternatif Solusi
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan Kinerja Jakarta & Regional Commercial Sales I dan II Permasalahan yang dihadapi Alternatif Solusi
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Temuan Signifikan Audit Khusus Mandiri Securitas Rencana Audit 2015 Revisi Kebijakan Pedoman Internal Audit
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Hasil Audit Laporan Keuangan BM Tahun Buku 2014 Sementara dan Rekomendasi dari KAP TWR-PWC
√	√	<ul style="list-style-type: none"> Rencana Jangka Panjang & Annual Audit Plan 2015

Persentase Kehadiran Komite Audit

Anggota Komite Audit	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
Gunarni Soeworo*	14	1	92.86
Krisna Wijaya	30	1	96.67
Wahyu Hidayat*	14	5	64.29
Agus Suprijanto*	14	4	71.43
Zulkifli Djaelani***	5	0	100
Imam Sukarno***	5	0	100
Aviliani**	16	2	87.50
Askolani**	16	7	56.25
Anton H Gunawan**	16	1	93.75
Budi Sulistio****	27	0	100
Ridwan Darmawan Ayub****	18	0	100

Keterangan:

*) Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

**) Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil fit & proper test per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

***) Bpk. Zulkifli Djaelani dan Bpk. Imam Sukarno per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri dari Komite Audit Bank Mandiri

****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Pebruari 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

*****) Bpk. Ridwan D. Ayub per 28 Mei 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

DASAR PEMBENTUKAN KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dengan mengacu pada Anggaran Dasar Perusahaan, Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN dan ketentuan Bank Indonesia khususnya yang tercantum di dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006; yang diatur di dalam pasal 12 ayat 1 dimana dinyatakan Dewan Komisaris wajib membentuk Komite Remunerasi dan Nominasi dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Komite Remunerasi dan Nominasi, dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi dan tugas Dewan Komisaris terkait remunerasi dan nominasi. Komite Remunerasi dan Nominasi dibentuk untuk membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan penetapan kualifikasi dan proses nominasi serta remunerasi Dewan Komisaris, Direksi dan Pejabat Eksekutif.

PERSYARATAN

Selain disyaratkan bahwa anggota Komite Remunerasi dan Nominasi wajib memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri juga wajib memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman serta persyaratan Independensi, yaitu:

Persyaratan Kemampuan dan Pengalaman :

1. Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman kerja yang memadai di bidang tugas Komite Remunerasi dan Nominasi, serta memiliki pemahaman di bidang perbankan.

2. Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan terhadap perseroan.
3. Dapat menyediakan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugasnya.
4. Mampu bekerjasama dan berkomunikasi dengan baik dan secara efektif.

Persyaratan Independensi :

Bukan merupakan pemilik, pengurus atau pegawai dari perusahaan, badan ataupun lembaga yang memberikan jasa kepada Bank Mandiri atau memiliki hubungan bisnis dengan Bank Mandiri;

1. Bukan merupakan pemilik, pengurus atau pegawai dari perusahaan, badan ataupun lembaga yang memberikan jasa kepada Bank Mandiri atau memiliki hubungan bisnis dengan Bank Mandiri;
2. Tidak memiliki saham Bank Mandiri, baik langsung maupun tidak langsung;
3. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Komisaris, Direksi maupun pemegang saham utama Bank Mandiri;
4. Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri;
5. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi yang berasal dari pihak independen dapat merangkap jabatan sebagai pihak independen anggota Komite lainnya pada perusahaan yang sama, dan/atau perusahaan lain, sepanjang yang bersangkutan:
 - a. Memenuhi seluruh kompetensi yang disyaratkan;
 - b. Memenuhi kriteria independensi;
 - c. Mampu menjaga rahasia Bank;
 - d. Memperhatikan kode etik yang berlaku; dan
 - e. Tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Komite Audit.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Komite Remunerasi dan Nominasi dibentuk oleh Dewan Komisaris dan oleh karenanya Komite Audit bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris, Komite Remunerasi dan Nominasi bekerja secara kolektif dan melaksanakan tugasnya secara independen terhadap manajemen Bank Mandiri. Komite Remunerasi dan Nominasi juga wajib melaporkan hasil evaluasi yang telah dilakukan kepada Dewan Komisaris.

Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 15/15/DPNP Tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum, telah diatur bahwa jumlah dan komposisi anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri ditetapkan paling kurang terdiri dari 3 (tiga) orang, dengan komposisi minimal sebagai berikut Seorang Komisaris Independen selaku ketua, seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Akuntansi/Keuangan dan seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Hukum.

Pengangkatan anggota Komite Remunerasi dan Nominasi diputuskan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: KEP.KOM/004/2014 tanggal 28 Mei 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi di bawah Dewan Komisaris

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi dapat berhenti atau diberhentikan meskipun jabatannya belum berakhir, apabila:

1. Mengundurkan diri.
2. Kehilangan kewarganegaraan.
3. Meninggal dunia.
4. Melakukan sesuatu yang bersifat merugikan Bank Mandiri.
5. Melanggar atau tidak memenuhi persyaratan sebagai anggota Komite Remunerasi dan Nominasi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia.
6. Tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang dinyatakan oleh Dewan Komisaris.

JUMLAH DAN KOMPOSISI KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Pada Tahun 2014 RUPS Luar Biasa dengan Keputusan sebagaimana tercantum pada Akta No. 20 tanggal 15 September 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdr. Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdr. Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris. Dengan terjadinya perubahan susunan Dewan Komisaris yang baru, maka susunan Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi juga mengalami perubahan.

Komposisi sampai dengan Desember 2014 :

Nama	Jabatan	SK Pengangkatan
Pradjoto	Ketua	KEPKOM/004/2014 Tanggal 28 Mei 2014
Krisna Wijaya	Anggota	
Abdul Azis	Anggota	
Mahmuddin Yasin	Anggota	
Aviliani	Anggota	
Askolani	Anggota	
Anton Hermanto Gunawan	Anggota	

PROFIL ANGGOTA KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Seluruh anggota Komite Remunerasi dan Nominasi juga merupakan anggota Dewan Komisaris, sehingga profilnya adalah sebagaimana telah disajikan pada bagian Profil Dewan Komisaris. Seluruh Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik.

INDEPENDENSI KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

1. Mengacu kepada *Charter* Komite Remunerasi dan Nominasi dinyatakan bahwa:
Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi sekurang-kurangnya memenuhi kualifikasi sebagai berikut:
 - a. Mempunyai integritas, objektivitas dan etika yang tinggi.
 - b. Mempunyai kompetensi yang tinggi dalam hal:
 - c. Mempunyai pengetahuan yang memadai termasuk ketentuan dan peraturan serta perundang-undangan yang berlaku.
 - d. Memahami konsep manajemen sumber daya manusia secara komprehensif dan memiliki pengetahuan mengenai ketentuan sistem remunerasi dan/atau nominasi serta *succession plan* bank.

2. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi terdiri dari sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Komisaris Independen, 1 (satu) orang Komisaris sebagai *voting member* dan *Group Head Human Capital (ex officio)* sebagai *non voting member*.
3. Komite Remunerasi dan Nominasi diketuai oleh Komisaris Independen.
4. Dalam hal anggota Komite Remunerasi dan Nominasi ditetapkan lebih dari 3 (tiga) orang, maka anggota Komisaris Independen paling kurang berjumlah 2 (dua) orang.
5. Apabila diperlukan, Komite Remunerasi dan Nominasi dapat mengangkat anggota yang berasal dari pihak luar yang independen terhadap Bank Mandiri.
6. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi diangkat oleh Direksi berdasarkan Keputusan Rapat Komisaris.

HUBUNGAN KELUARGA DAN KEUANGAN KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Hubungan Keluarga dan Keuangan Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri tahun 2014 terhitung nihil.

Anggota Komite Audit	Jabatan	Hubungan Keluarga dengan			Hubungan Keuangan dengan		
		Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris	Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris
Pradjoto	Ketua merangkap Anggota	x	x	X	X	X	X
Krisna Wijaya	Anggota (Komisaris)	x	x	X	X	X	X
Abdul Aziz	Anggota (Komisaris)	x	x	X	X	X	X
Mahmuddin Yasin	Anggota (Komisaris)	x	x	X	X	X	X
Aviliani	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X
Askolani	Anggota (Komisaris)	x	X	X	X	X	X
Anton Hermanto Gunawan	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X

Selama tahun 2014, seluruh anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri tidak memiliki hubungan keluarga dan keuangan dengan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan sesama anggota Komite lain.

KEPENGURUSAN DAN KEPEMILIKAN SAHAM KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI PADA PERUSAHAAN LAIN

Kepengurusan dan Kepemilikan Saham Komite Remunerasi dan Nominasi pada Perusahaan Lain Bank Mandiri tahun 2014 terhitung nihil.

CHARTER KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Dalam melaksanakan fungsi dan perannya, Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri telah dilengkapi *Charter* yang ditetapkan pada tanggal 29 Mei 2012 Pedoman Kerja Komite Remunerasi dan Nominasi, mengatur beberapa hal terkait dengan: (a) Tugas dan Tanggung Jawab Komite, (b) Kewenangan Komite, (c) Rapat Komite dan (d) Organisasi Komite.

Charter Komite Remunerasi dan Nominasi di *review* secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan pedoman tersebut selalu sejalan dengan kebutuhan, Peraturan Bank Indonesia dan/atau regulasi terkait lain yang berlaku.

FUNGSI, WEWENANG DAN TUGAS KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Fungsi

1. Membantu Komisaris untuk dapat mengajukan saran-saran kepada pemegang saham seri A Dwiwarna dalam hal:
2. Menyusun, melaksanakan dan menganalisa criteria dan prosedur nominasi bagi calon Komisaris dan Direksi
3. Mengidentifikasi calon-calon Direksi baik dari dalam maupun dari luar dan calon Komisaris yang memenuhi syarat untuk diajukan/diangkat menjadi Direktur atau Komisaris
4. Menyusun criteria penilaian kinerja Direksi
5. Menyusun, melaksanakan dan menganalisa criteria dan prosedur pemberhentian Komisaris dan Direksi
6. Membantu Komisaris dalam mengusulkan suatu sistem remunerasi yang sesuai bagi Komisaris dan Direksi berupa sistem penggajian dan pemberian tunjangan, penilaian terhadap sistem tersebut, opsi yang diberikan dan sistem pensiun

Wewenang

1. Meminta PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Untuk melakukan survey sesuai kebutuhan Komite Remunerasi dan Nominasi
2. Meminta informasi hal-hal yang diperlukan dari berbagai pihak baik internal maupun eksternal PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

Ketua dan Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyusun konsep dan analisa yang berhubungan dengan fungsi Komite Remunerasi dan Nominasi
2. Membantu Komisaris untuk memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris dan Direksi
3. Membantu Komisaris dalam penetapan Kebijakan Umum sumber daya manusia
4. Merekomendasikan persetujuan perubahan struktur organisasi sampai dengan satu tingkat di bawah Direksi

5. Membantu Komisaris memperoleh dan menganalisa data bakal calon pejabat satu tingkat di bawah Direksi secara triwulanan dan setiap waktu jika ada perubahan
 6. Membantu Komisaris dalam memberikan rekomendasi tentang opsi kepada Komisaris, Direksi dan Pegawai, antar lain opsi saham serta pengawasan pelaksanaannya
 7. Memiliki data base calon-calon Komisaris dan Direksi
 8. Melakukan evaluasi terhadap kebijakan remunerasi dan memberikan rekomendasi kepada Komisaris, mengenai :
 - Kebijakan remunerasi bagi Komisaris dan Direksi untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
 - Kebijakan remunerasi bagi Pejabat Eksekutif dan pegawai secara keseluruhan untuk disampaikan kepada Direksi
 9. Menyusun dan memberikan rekomendasi mengenai sistem serta prosedur pemilihan dan/atau penggantian anggota Komisaris dan Direksi kepada Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
 10. Memberikan rekomendasi mengenai calon anggota Komisaris dan/atau Direksi kepada Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
 11. Memberikan rekomendasi mengenai pihak independen yang akan menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko
1. Melakukan pembahasan *Talent Pool*
 2. Melakukan pembahasan uji kelayakan dan kepatutan (*fit & proper*) Calon Direksi Bank Mandiri
 3. Melakukan pembahasan Penilaian Kinerja Direksi Bank Mandiri
 4. Melakukan pembahasan tindak lanjut RUPS Tahun buku 2013
 5. Melakukan pembahasan dalam rangka Uji Kelayakan dan Keputusan di OJK
 6. Melakukan pembahasan paket remunerasi dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris

RAPAT KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Sesuai dengan Pedoman Kerja Komite Remunerasi dan Nominasi, Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan Bank Mandiri, minimal sebulan sekali. Rapat dipimpin oleh ketua Komite Remunerasi dan Nominasi atau Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi, apabila ketua Komite Remunerasi dan Nominasi berhalangan hadir dan hanya dapat dilaksanakan apabila dihadiri oleh minimal 51% dari jumlah anggota termasuk seorang Komisaris Independen dan pihak Independen. Keputusan Rapat Komite diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara terbanyak, dengan ketentuan bahwa keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

PELAKSANAAN TUGAS KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Selama tahun 2014 Komite Remunerasi dan Nominasi telah melakukan kegiatan antara lain sebagai berikut:

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Remunerasi dan Nominasi

Selama tahun 2014, Komite Remunerasi dan Nominasi telah menyelenggarakan 7 (tujuh) kali rapat dengan agenda sebagai berikut :

Jumlah Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi:

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan*	Abdul Azis	Gunarni Soeworo*	Pradjoto	Agus Suprijanto*	Krisna Wijaya	Wahyu Hidayat*
18 Februari 2014	√	√	√	√	-	√	√
21 Maret 2014	√	√	√	√	√	√	√
28 Maret 2014	√	√	√	-	-	√	√
4 April 2014	√	√	√	√	-	√	-
25 April 2014	√	√	√	√	√	-	-
26 Mei 2014	-	√	-	√	-	-	-
21 November 2014	-	√	-	√	-	-	-

Keterangan:

*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

**) Bpk. Mahmuddin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil *fit & proper test* per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

Persentase Kehadiran Komite Remunerasi dan Nominasi

Anggota K. N&R	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
Edwin Gerungan*	5	0	100
Abdul Azis	7	0	100
Gunarni Soeworo*	5	0	100
Pradjoto	7	1	85.71
Agus Suprijanto*	5	3	40
Krisna Wijaya	7	1	85.71
Wahyu Hidayat*	5	2	60
Mahmuddin Yasin**	2	0	100
Aviliani**	2	1	50
Askolani**	2	0	100
Anton H Gunawan**	2	0	100

Keterangan:

*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

**) Bpk. Mahmuddin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil *fit & proper test* per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

	Mahmuddin Yasin **	Aviliani **	Askolani **	Anton H. Gunawan **	Agenda Rapat
	-	-	-	-	Penilaian Kinerja Direksi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
	-	-	-	-	Tantiem dan fasilitas Direksi serta Komisaris
	-	-	-	-	Tantiem dan fasilitas Direksi serta Komisaris
	-	-	-	-	Tantiem dan fasilitas Direksi serta Komisaris
	-	-	-	-	Revisi Fasilitas Komisaris dan Direksi
	√	√	√	√	Revisi Fasilitas Komisaris dan Direksi
	√	-	√	√	Persiapan Pencalonan Direksi

KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

DASAR PEMBENTUKAN KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Komite Pemantau Risiko dan GCG, dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi pengawasan dan tugas Dewan Komisaris terkait pengelolaan risiko dan praktek *Good Corporate Governance* di Bank Mandiri.

VISI DAN MISI

Visi Komite Pemantau Risiko dan GCG yaitu:

- Menjadi komite yang handal dalam memantau kebijakan risiko yang dibuat oleh manajemen Bank Mandiri sehingga seluruh risiko yang dihadapi Bank Mandiri dikelola dengan baik
- Menjadi komite yang handal dalam membantu Bank Mandiri mengimplementasikan GCG
- Misi Komite Pemantau Risiko dan GCG yaitu:
- Memastikan manajemen risiko perusahaan dijalankan secara efektif dan efisien
- Memastikan kinerja perusahaan sesuai dengan bisnis plan
- Membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan
- Memperkuat implementasi prinsip-prinsip GCG di Bank Mandiri untuk meningkatkan *shareholder value*

PERSYARATAN

Selain disyaratkan bahwa anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG wajib memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri juga wajib memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman serta persyaratan Independensi, yaitu:

Persyaratan Kemampuan dan Pengalaman :

- Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman kerja yang memadai di bidang tugas Komite Pemantau Risiko dan GCG, serta memiliki pemahaman di bidang perbankan.
- Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan terhadap perseroan.
- Dapat menyediakan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugasnya.

- Mampu bekerjasama dan berkomunikasi dengan baik dan secara efektif.

Persyaratan Independensi :

- Bukan merupakan pemilik, pengurus atau pegawai dari perusahaan, badan ataupun lembaga yang memberikan jasa kepada Bank Mandiri atau memiliki hubungan bisnis dengan Bank Mandiri;
- Tidak memiliki saham Bank Mandiri, baik langsung maupun tidak langsung;
- Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Komisaris, Direksi maupun pemegang saham utama Bank Mandiri;
- Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri;
- Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi yang berasal dari pihak independen dapat merangkap jabatan sebagai pihak independen anggota Komite lainnya pada perusahaan yang sama, dan/atau perusahaan lain, sepanjang yang bersangkutan:
 - Memenuhi seluruh kompetensi yang disyaratkan;
 - Memenuhi kriteria independensi;
 - Mampu menjaga rahasia Bank;
 - Memperhatikan kode etik yang berlaku; dan
 - Tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Komite Pemantau Risiko dan GCG dibentuk oleh Dewan Komisaris dan oleh karenanya Komite Pemantau Risiko dan GCG bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris, Komite Pemantau Risiko dan GCG bekerja secara kolektif dan melaksanakan tugasnya secara independen terhadap manajemen Bank Mandiri. Komite Pemantau Risiko dan GCG juga wajib melaporkan hasil evaluasi yang telah dilakukan kepada Dewan Komisaris.

Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 15/15/DPNP Tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum, telah diatur bahwa jumlah dan komposisi anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri ditetapkan paling kurang terdiri dari 3 (tiga) orang, dengan komposisi minimal sebagai berikut Seorang Komisaris Independen selaku ketua, seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Akuntansi/Keuangan dan seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Hukum.

Pengangkatan anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG diputuskan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor : KEP.KOM/006/2014 tanggal 25 Agustus 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* di bawah Dewan Komisaris

Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG dapat berhenti atau diberhentikan meskipun jabatannya belum berakhir, apabila:

1. Mengundurkan diri.
2. Kehilangan kewarganegaraan.
3. Meninggal dunia.
4. Melakukan sesuatu yang bersifat merugikan Bank Mandiri.
5. Melanggar atau tidak memenuhi persyaratan sebagai anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia.
6. Tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang dinyatakan oleh Dewan Komisaris.

Komposisi di bulan Desember 2014 :

Nama	Jabatan	SK Pengangkatan
Anton Hermanto Gunawan	Ketua	KEP.KOM/006/2014 Tanggal 28 Mei 2014
Pradjoto	Anggota	
Krisna Wijaya	Anggota	
Abdul Azis	Anggota	
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota	
Budi Sulistio	Anggota	

PROFIL ANGGOTA KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Sebagian Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG juga merupakan anggota Dewan Komisaris, sehingga profilnya adalah sebagaimana telah disajikan pada bagian Profil Dewan Komisaris. Adapun anggota dari pihak independen dapat dilihat pada profil anggota Komite Audit.

Seluruh Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik.

INDEPENDENSI KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Mengacu kepada Charter Komite Pemantau Risiko & GCG dalam pasal 4 dinyatakan bahwa:

JUMLAH DAN KOMPOSISI KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Pada Tahun 2014 RUPS Luar Biasa dengan Keputusan sebagaimana tercantum pada Akta No. 20 tanggal 15 September 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdr. Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdr. Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris. Dengan terjadinya perubahan susunan Dewan Komisaris yang baru, maka susunan Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG juga mengalami perubahan.

Meningkat terjadi perubahan komposisi Dewan Komisaris, maka jumlah dan komposisi Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG dapat dilihat sebagai berikut:

1. Anggota komite sekurang-kurangnya terdiri dari 3 (tiga) orang.
2. Anggota Komite paling kurang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Independen sebagai Ketua merangkap anggota, 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan dan 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko.
3. Mantan anggota Direksi atau Pejabat Eksekutif Bank atau pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan Bank yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen, tidak dapat menjadi Pihak Independen sebagai anggota komite pada Bank Mandiri sebelum menjalani masa tunggu (*cooling off*) sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia yang berlaku.

4. Anggota Komite yang berasal dari pihak eksternal harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
- Tidak mempunyai hubungan usaha dengan Bank.
 - Tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Direksi, Komisaris dan Pemegang Saham Pengendali.
 - Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai dalam bidang tugasnya, serta memiliki pemahaman di bidang perbankan.

Hubungan Keluarga dan Keuangan Komite Pemantau Risiko dan GCG

Nama	Jabatan	Hubungan Keluarga dengan			Hubungan Keuangan dengan		
		Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris	Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris
Anton H. Gunawan	Ketua merangkap Anggota (Komisaris Independen)	-	-	-	-	-	-
Pradjoto	Anggota (Komisaris Independen)	-	-	-	-	-	-
Krisna Wijaya	Anggota (Komisaris Independen)	-	-	-	-	-	-
Abdul Azis	Anggota (Komisaris)	-	-	-	-	-	-
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota (Pihak Independen)	-	-	-	-	-	-
Budi Sulistio	Anggota (Pihak Independen)	-	-	-	-	-	-

Selama tahun 2014, seluruh anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG Bank Mandiri tidak memiliki hubungan keluarga dan keuangan dengan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan sesama anggota Komite lain.

CHARTER KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Dalam melaksanakan fungsi dan perannya, Komite Pemantau Risiko dan GCG Bank Mandiri telah dilengkapi Charter yang ditetapkan pada tanggal 24 September 2013 Charter Komite Pemantau Risiko dan GCG, mengatur beberapa hal terkait dengan: (a) Tugas dan Tanggung Jawab Komite, (b) Kewenangan Komite, (c) Rapat Komite dan (d) Organisasi Komite.

Charter Komite Pemantau Risiko dan GCG di review secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan pedoman tersebut selalu sejalan dengan kebutuhan, Peraturan Bank Indonesia dan/atau regulasi terkait lain yang berlaku.

TANGGUNG JAWAB DAN WEWENANG KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Tugas dan Tanggung Jawab

1. Ketua Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam memimpin rapat Komite dan mengusulkan materi rapat
2. Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam:
 - a. Menyelenggarakan rapat secara teratur
 - b. Mempelajari materi rapat terlebih dahulu

- c. Menghadiri rapat
 - d. Memberikan kontribusi dan berperan aktif dalam rapat
3. Ketua dan Anggota Komite secara bersama-sama melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - a. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris dalam penyusunan dan perbaikan kebijakan manajemen risiko yang berkaitan dengan pengendalian risiko dibidang pengelolaan asset dan liability, likuiditas, perkreditan, operasional serta pelaksanaan Good Corporate Governance sebelum mendapat persetujuan Dewan Komisaris
 - b. Melakukan diskusi dengan Direksi atau unit kerja yang terkait dengan masalah yang manajemen risikonya perlu atau sedang dibahas
 - c. Memastikan pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan GCG dalam kegiatan Bank Mandiri
 - d. Mempelajari kebijakan dan peraturan-peraturan internal yang terkait manajemen risiko dan GCG yang dibuat Direksi
 - e. Memastikan telah dipertimbangkannya segala risiko yang penting dalam produk-produk Bank Mandiri yang baru dan segala dampak karena adanya

- perubahan atau kejadian yang signifikan baik yang berasal dari internal maupun eksternal Bank Mandiri
- f. Mengikuti dan mempelajari keputusan-keputusan Risk Management Committee
 - g. Melakukan pembahasan laporan triwulan profil risiko Bank Mandiri secara individual maupun konsolidasi dengan perusahaan anak
 - h. Menyampaikan masukan kepada Dewan Komisaris atas hal-hal yang perlu mendapat perhatian dan yang perlu dibicarakan dengan Direksi, agar Direksi melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi manajemen risiko oleh Komite
 - i. Secara proaktif menyelenggarakan rapat dengan Direksi dalam rangka mengantisipasi akan adanya risiko, khususnya apabila ada peristiwa penting, peraturan eksternal yang mempengaruhi bidang usaha Bank Mandiri
 - j. Melakukan evaluasi terhadap perkembangan atas perubahan struktur organisasi sampai dengan satu tingkat di bawah Direksi yang sedang dijalankan oleh Bank Mandiri
 - k. Monitoring adanya informasi negative terhadap nasabah-nasabah Bank Mandiri yang dapat menyebabkan meningkatnya risiko kredit.

Pelaksanaan Tugas Komite Pemantau Risiko dan GCG

Selama periode 20 Jan 2014 – 3 Des 2014, Komite Pemantau Risiko dan GCG telah membahas dan menetapkan hal-hal terkait :

1. Hal-hal / temuan penting
2. *Self assessment* GCG
3. *Risk Profile* Bank Mandiri dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
4. *Operational Risk* Bank Mandiri dan Perusahaan Anak
5. Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan ke depan
6. Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives)
7. *Outstanding Legal Cases* dan *Risk Mitigation*-nya
8. *Risk Profile* Bank Mandiri dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
9. Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan
10. Pelaksanaan Program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT)
11. Strategi anti *Fraud*
12. Pengelolaan risiko IT (*IT Strategic Planning, Data Warehouse & MIS, Status Proyek berbasis IT, e-banking, Disaster Recovery Plan, Pelaksanaan Ketentuan Eksternal, Penyelenggaraan TSI, Profile SDM*)
13. Pengelolaan Risiko *Central Operation*
14. Pengelolaan Risiko *Credit Operation*

15. Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi s.d. akhir tahun 2014
16. Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTM)
17. *Market Update & Outlook* (setelah hasil pemilu tgl 9 Juli 2014)
18. Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Berbasis Risiko (RBBR)
19. Hal-hal / Temuan Penting Kepatuhan
20. *Corporate Plan Risk Management* 2015 - 2020
21. *Liquidity Risk, Interest Rate Risk, Forex Risk, Trading Books Profile*
22. Pengelolaan *Performance Management System* dan data *warehouse*
23. Permasalahan yang dihadapi dan alternatif solusi
24. Pelaksanaan Tugas *CRO Group & Loan Factory*
25. Permasalahan yang dihadapi dan alternatif solusi
26. Hal-hal / Temuan Penting Kepatuhan Selama Triwulan III/2014
27. Prosedur Pernyataan Gratifikasi
28. *Risk Profile* Bank Mandiri dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
29. Pengelolaan Data *warehouse*, Rencana Pengembangan serta Organisasinya
30. Permasalahan dan Solusinya
31. Implementasi Pilot Project Struktur Organisasi Baru
32. Permasalahan dan Solusinya
33. Pembahasan Rancangan RKAP 2015 dan RBB 2015-2017
34. Indonesia *Economic Outlook* 2015
35. Posisi *Liquiditas* (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan kedepan
36. Posisi Trading (Forex, MM, Bond, Rekap/SUN beserta MTM-nya, Derivatives)
37. Pengelolaan *Reputation Risk* melalui *Branding* dan *Marketing Communication*

RAPAT KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Sesuai dengan Pedoman Kerja Komite Pemantau Risiko dan GCG, Rapat Komite Pemantau Risiko dan GCG diselenggarakan sekurang-kurangnya 12 (dua belas) kali dalam setahun. Pemanggilan rapat dilakukan secara tertulis dan dilakukan oleh Ketua Komite, kecuali dalam keadaan mendesak pemanggilan dapat dilakukan secara lisan. Rapat hanya dapat dilakukan apabila dihadiri oleh paling 2/3 dari jumlah anggota Komite termasuk seorang dari Komisaris Independen dan Pihak Independen.

Keputusan Rapat Komite diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara terbanyak, dengan ketentuan bahwa keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

Selama tahun 2014, Komite Pemantau Risiko dan GCG telah menyelenggarakan 6 (enam) kali rapat internal Komite Pemantau Risiko dan GCG serta 12 (dua belas) kali rapat gabungan dengan Dewan Komisaris Bank Mandiri.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Pemantau Risiko dan GCG

Selama tahun 2014, Komite Pemantau Risiko dan GCG telah menyelenggarakan 6 (enam) kali rapat dengan agenda sebagai berikut :

Jumlah Rapat Komite Pemantau Risiko dan GCG:

Tanggal Rapat	Pradjoto	Edwin Gerungan *	Gunarni Soeworo *	Krisna Wijaya	Tama Wijaya ***	Anton H. Gunawan **	Abdul Azis
20 Januari 2014	-	√	√	√	√	√	√
19 Maret 2014	√	√	-	√	-	-	-
16 Juli 2014	√	√	√	√	√	√	√
13 Agustus 2014	√	√	√	√	√	√	√
27 Agustus 2014	√	√	√	√	√	√	√
10 November 2014	√	√	√	√	√	√	√

Keterangan:

*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

***) Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil *fit & proper test* per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

****) Bpk. Tama Wijaya per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri sebagai anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG Bank Mandiri

*****) Bpk. Ridwan D Ayub per 28 Maret 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG Bank Mandiri

*****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Februari 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG Bank Mandiri

Ridwan Darmawan Ayub ****	Budi Sulistio *****	Agenda Rapat
√	√	• Risk Profile BM dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
-	-	• Operational Risk Bank Mandiri dan Perusahaan Anak • Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan ke depan • Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives)
√	√	• Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi s.d. akhir tahun 2014 • Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTM) • Market Update & Outlook (setelah hasil pemilu tgl 9 Juli 2014)
√	√	• Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Berbasis Risiko (RBBR)
√	√	• Market Risk : Liquidity Risk, Interest Rate Risk, Forex Risk, Trading Books Profile
√	√	• Implementasi Pilot Project Struktur Organisasi Baru • Permasalahan dan Solusinya

Selain itu, selama tahun 2014 Komite Pemantau Risiko dan GCG juga melakukan rapat dengan mengundang Dewan Komisaris lain dengan jumlah rapat sebanyak 12 (dua belas).

Persentase Kehadiran Komite Pemantau Risiko dan GCG

Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
Pradjoto	6	1	83.33
Edwin Gerungan*	3	1	66.67
Gunarni Soeworo*	3	1	66.67
Krisna Wijaya	6	0	100
Tama Wijaya***	1	0	100
Anton H Gunawan**	3	0	100
Abdul Azis	3	0	100
Ridwan Darmawan Ayub ****	4	0	100
Budi Sulistio*****	4	0	100

Keterangan:

*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

***) Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil *fit & proper test* per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

****) Bpk. Tama Wijaya per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri sebagai anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG Bank Mandiri

*****) Bpk. Ridwan D Ayub per 28 Maret 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG Bank Mandiri

*****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Februari 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG Bank Mandiri

sekretaris dewan komisaris

Dalam mendukung fungsi pengawasan dan penasihatannya, Dewan Komisaris dibantu oleh Sekretaris Dewan Komisaris dan 3 (tiga) Komite di bawah Dewan Komisaris yaitu: Komite Audit, Komite Komite Nominasi Remunerasi, dan Komite Pemantau Risiko & GCG.

Sekretaris Dewan Komisaris adalah organ Dewan Komisaris yang diangkat oleh Dewan Komisaris yang bertugas membantu kelancaran kegiatan administrasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris.

Sekretaris Dewan Komisaris (Sekdekom) diangkat oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. Tanggung jawab Sekdekom antara lain mengatur administrasi dan pelaksanaan tata kelola yang baik dan benar dalam rangka membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasan yang efektif.

PROFIL SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Pembentukan Sekretaris Dewan Komisaris Bank Mandiri diharapkan dapat mengemban misi untuk untuk menyelenggarakan kegiatan administrasi, mengkoordinasikan penyediaan informasi yang dibutuhkan Dewan Komisaris baik terkait dengan Komite maupun Direksi dan manajemen di bawahnya.

Selain itu, Sekretaris Dewan Komisaris dan Direksi juga berkewajiban untuk menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris dan Direksi, menyiapkan materi rapat serta menyusun risalah rapat Dewan Komisaris dan Direksi. Oleh karenanya pengangkatan Sekretaris Dewan Komisaris oleh Dewan Komisaris dipilih dari sumber daya yang memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, serta memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

BERIKUT PROFILE RINGKAS SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS:



Andus Winarno

Profile Ringkas

Pendidikan : Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi dari Universitas Merdeka Malang pada tahun 1994 dan Magister Hukum Bisnis Universitas Indonesia pada Tahun 2011.

Riwayat Pekerjaan : Memulai karir di Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN, Departemen Keuangan pada tahun 1996 dan saat ini menjabat sebagai Kepala Bidang Usaha Industri Primer IIC, Kementerian BUMN.

Pada tahun 2000 mendapat penugasan sebagai Staff Sekretaris Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) dan pada tahun 2011 diangkat menjadi Sekretaris Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. hingga saat ini.

PEDOMAN KERJA, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretaris Dewan Komisaris dan Direksi mengacu pada Pedoman Kerja yang disebut dengan Job Description Untuk Sekretaris Komisaris dan Direksi yang telah disahkan dalam Surat Keputusan

Pedoman tersebut mengatur mengenai tugas dan tanggung jawab Sekretaris Dewan Komisaris untuk:

1. Menyiapkan rapat, menyediakan bahan dan informasi untuk keperluan rapat ataupun untuk laporan Dewan Komisaris dan membuat risalah rapat,
2. Menyediakan informasi yang dibutuhkan Dewan Komisaris dalam proses pengambilan keputusan maupun informasi yang dibutuhkan secara berkala,
3. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Komisaris, menyusun laporan-laporan Dewan Komisaris,
4. Menyimpan dokumen penyelenggaraan kegiatan Dewan Komisaris dan memastikan bahwa dokumen tersimpan dengan baik di Perusahaan dalam rangka tata tertib administrasi dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik,
5. Memastikan Dewan Komisaris mematuhi peraturan perundang-undangan serta menerapkan prinsip-prinsip GCG,
6. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait di lingkungan Perusahaan maupun pihak lain di luar Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Komisaris, Menghadiri rapat Dewan Komisaris dan rapat Komite,
7. Menerima dan menginformasikan bila ada Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*),
8. Menyampaikan tanggapan atas status penyelesaiannya kepada pelapor.

REMUNERASI SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Penghasilan Sekretaris Dewan Komisaris dan Staf Dewan Komisaris ditetapkan oleh Dewan Komisaris dengan memperhatikan kemampuan Perusahaan. Besaran dan jenis penghasilan Sekretaris Dewan Komisaris terdiri dari:

1. Honorarium maksimal sebesar 15% (lima belas persen) dari gaji Direktur Utama Perusahaan;
2. Fasilitas dan Tunjangan.

Besaran dan jenis penghasilan staf Sekretaris Dewan Komisaris ditetapkan oleh Dewan Komisaris dengan ketentuan total penghasilan setahun tidak lebih besar dari penghasilan Organ Pendukung Dewan Komisaris lainnya.

EVALUASI KINERJA SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Evaluasi terhadap kinerja Sekretaris Dewan Komisaris dilakukan setiap 1 (satu) tahun dengan menggunakan metode yang ditetapkan Dewan Komisaris.

komite di bawah direksi

Komite di bawah Direksi adalah organ pendukung Direksi yang bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk membantu Direksi dalam melakukan fungsi tertentu yang membutuhkan keahlian khusus. Untuk mendukung efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, Bank Mandiri telah membentuk komite-komite sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/266/2011 tanggal 8 November 2011 tentang *Executive Committee* yang terdiri dari 6 komite yaitu:

1. *Risk & Capital Committee;*
2. *Retail and Support Executive Committee;*
3. *Wholesale Executive Committee;*
4. *Human Capital Policy Committee;*
5. *Information Technology Committee; dan*
6. *Credit Committee.*

Untuk lebih mengoptimalkan fungsi komite secara lebih efektif maka pada tahun 2013 Bank Mandiri menetapkan penyesuaian komite melalui Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/168/2013 tanggal 21 Juni 2013 tentang *Executive Committee*, sehingga susunan komite di bawah Direksi, yang mulai berlaku efektif sejak tanggal 7 Mei 2013, menjadi sebagai berikut:

1. *Risk & Capital Committee;*
2. *Retail and Support Executive Committee;*
3. *Wholesale Executive Committee;*
4. *Human Capital Policy Committee;*
5. *Information Technology Committee; dan*
6. *Credit Committee.*

1. ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE (ALCO)

Asset & Liabilities Committee (ALCO) adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/174/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi penetapan strategi pengelolaan aset dan liabilitas Perseroan, penetapan suku bunga dan likuiditas serta hal-hal lain yang terkait dengan pengelolaan aset dan liabilitas Bank Mandiri.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE* (ALCO)

ALCO memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sbb:

1. Menetapkan, mengembangkan dan mengkaji ulang strategi pengelolaan *assets & liabilities*.
2. Mengevaluasi posisi *assets & liabilities* Perseroan sesuai dengan tujuan pengelolaan risiko likuiditas, suku bunga dan nilai tukar.
3. Melakukan evaluasi posisi Perseroan dan strategi *Assets & Liabilities Management* (ALM) guna memastikan bahwa hasil *risk taking position* Perseroan telah konsisten dengan tujuan pengelolaan risiko suku bunga, likuiditas dan nilai tukar.
4. Melakukan kaji ulang *pricing* aktiva dan passiva untuk memastikan *pricing* tersebut dapat mengoptimalkan hasil penanaman dana meminimumkan biaya dana dan memelihara struktur neraca Perseroan sesuai dengan strategi ALM Perseroan.
5. Melakukan kaji ulang deviasi antara realisasi dengan proyeksi anggaran dan rencana bisnis Perseroan.
6. Melakukan kajian batasan *liquidity management, gap management, pricing management, dan FX management*.
7. Menetapkan metodologi *fund transfer pricing*.
8. Melakukan pembahasan bersifat lingkup ALM termasuk perusahaan anak/entitas yang berada di bawah pengendalian Perseroan.
9. Dalam kapasitas sebagai komite, ALCO tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan, melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, dimana seluruh tindakan untuk dan atas nama Perseroan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE* (ALCO)

Selama tahun 2014 Komite ALCO telah melaksanakan kegiatan diantaranya menyelenggarakan Rapat ALCO, dengan pembahasan hal-hal sebagai berikut:

1. **Optimalisasi Balance Sheet**

Optimalisasi *Balance Sheet* bertujuan untuk meningkatkan NIM dan menurunkan *Cost*, tetapi tetap dengan risiko yang terukur.

2. **Funding**

Dalam rangka pengelolaan likuiditas Bank Mandiri, ALCO telah melakukan berbagai kajian dan menetapkan perubahan suku bunga counter Deposito Rupiah, special rate Deposito Rupiah dan Valas, special rate Giro Valas dan Rupiah.

3. **Kredit**

Terkait suku bunga kredit, ALCO melakukan kajian dan mengambil keputusan mengenai:

- a. Suku Bunga Kredit Rupiah dan Valas
- b. Publikasi Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK), dan
- c. Suku Bunga Kredit Berbunga Tetap (*Fixed Rate Loan*) Rupiah.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE (ALCO)*

Selama tahun 2014, Komite ALCO telah melakukan rapat sebanyak 14 (empat belas) kali dengan frekuensi rapat dan tingkat kehadiran anggota Komite ALCO sebagai berikut:

Jabatan	Jumlah Rapat ALCO	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
Permanent Voting Members ALCO				
Budi G. Sadikin	14	12	2	86
Riswinandi	14	13	1	93
Abdul Rachman	14	13	1	93
Sentot A. Sentaosa	14	14	0	100
Pahala N. Mansury	14	13	1	93
Fransisca N. Mok	14	14	0	100
Sunarso	14	11	3	79
Royke Tumilaar	14	13	1	93
Hery Gunardi	14	11	3	79
Tardi	14	13	1	93
Permanent Non – Voting Members ALCO				
Ogi Prastomiyono	14	7	7	50

2. BUSINESS COMMITTEE (BC)

Business Committee (BC) adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/174/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam penetapan strategi pengelolaan bisnis Perseroan secara terintegrasi, pengaturan produk dan/atau aktivitas Perseroan serta penetapan strategi dan efektifitas *marketing communication* dalam bidang *wholesale* dan *retail banking*.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *BUSINESS COMMITTEE (BC)*

Tugas, Wewenang Dan Tanggung Jawab *Business Committee* meliputi :

1. Mengevaluasi dan menetapkan strategi bisnis Perseroan
2. Membahas dan menetapkan pengembangan bisnis secara terintegrasi, termasuk pengembangan produk, produk terkait, tarif, infrastruktur sarana & prasarana serta teknologi pendukung bisnis.
3. Membahas dan menetapkan strategi bisnis dengan *Anchor Client* Perseroan
4. Memantau dan mengevaluasi hasil kinerja inisiatif strategis bisnis/proyek.
5. Membahas dan menyelesaikan permasalahan bisnis yang bersifat strategis termasuk aliansi antar unit kerja Perseroan dan Aliansi dengan perusahaan anak.
6. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat bisnis operasional.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, *Business 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 KEGIATAN *BUSINESS COMMITTEE*

Selama tahun 2014, *Business Committee* telah melaksanakan kegiatan diantaranya menyelenggaraan rapat, dengan agenda yang bersifat umum dan khusus sebagai berikut:

Tanggal	Agenda	
	Umum	Khusus
27 Juni 2014	<ol style="list-style-type: none"> Kelanjutan Program Giro 2013 di tahun 2014 Pelaksanaan <i>Distributor Financing</i> dengan pendekatan <i>Transaction Based Lending</i> Pemberian <i>Value Added Services</i> kepada nasabah melalui portal SME Kajian Program BG Akhir Tahun 2013 dari Competitor, untuk kemudian mengusulkan Program BG Akhir Tahun 2014 Revisi Manual Produk Tabungan Valas dengan penambahan 5 jenis Valas, yaitu EUR, CHF, GBP, AUD dan HKD 	<ol style="list-style-type: none"> Manual Produk <i>Pre Expor Financing</i> Revisi Manual Produk Tabunganmu
3 September 2014	<ol style="list-style-type: none"> Menyetujui pelaksanaan <i>Distributor Financing</i> dengan Pendekatan <i>Transaction Based Lending</i> Menyetujui penyesuaian MP <i>Pre Export Financing</i> No.019/KRD/CBB. WTB/2010 tanggal 20 September 2010 menjadi MP baru dengan mempertimbangkan masukan rapat dan arahan Direksi Menyetujui Revisi MP TabunganMU dengan beberapa catatan. 	<ol style="list-style-type: none"> Manual Produk <i>Interbank Trade Financing – Non LC/SKBDN</i> Manual Produk Mandiri Giro Trust Manual Produk Mandiri <i>Dealer Financing</i> Manual Produk <i>Cash Concentration</i>
7 Oktober 2014	<ol style="list-style-type: none"> Laporan dan Tindak Lanjut: Menyetujui penambahan materi transaksi interbank <i>trade financing</i> dengan <i>underlying</i> perdagangan – Non LC/SKBDN ke dalam MP <i>Trade Financing</i> kepada Koresponden, MP Mandiri <i>Forfaiting</i> dan MP <i>Bank to Bank Export Bill Discounting</i>. Menyetujui Manual Produk Mandiri Giro Trust Menyetujui Manual Produk <i>Dealer Financing, bundling</i> dengan Mandiri Tunas Finance (MTF) Menyetujui Manual Produk <i>Cash Concentration</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Manual Produk Mandiri <i>Supplier Financing</i> Program Manual Produk Mandiri <i>National Pooling</i>

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *BUSINESS COMMITTEE*

NO	Nama	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Riswinandi	3	1	2	33
2	Sunarso	3	3	0	100
3	Hery Gunardi	3	1	2	33
4	Abdul Rachman	3	2	1	66
5	Sentot A. Sentausa	3	3	0	100
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
6	Fransisca N. Mok	3	1	2	33
7	Royke Tumilaar	3	2	1	66
8	Kresno Sediarsi	3	2	1	66
9	Pahala N. Mansury	3	2	1	66
10	Ventje Rahardjo	3	0	3	0
11	Tardi	3	0	3	0
12	Rico Usthavia Frans	3	2	1	66
13	Ahmad Siddik Badruddin	3	2	1	66
PERMANENT NON - VOTING MEMBERS					
14	Ogi Prastomiyono	3	2	1	66
INVITEE					
15	Riyani T. Bondan	3	3	0	100

*jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

3. RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)

Risk Management Committee (RMC) adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/170/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam membahas dan merekomendasikan kebijakan dan prosedur selain human capital serta memantau profil dan mengelola seluruh risiko Perseroan.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)*

Tugas, wewenang dan tanggung jawab *Risk Management Committee (RMC)* sesuai SK No. KEP.DIR/170/2013 tanggal 21 Juni 2013 Perihal *Risk Management Committee* adalah sebagai berikut :

1. Membahas & merekomendasikan Kebijakan dan menetapkan prosedur Perseroan, diluar kebijakan dan prosedur human capital
2. Memantau profil risiko dan pengelolaan seluruh risiko dalam rangka menetapkan risk appetite, strategi pengelolaan risiko yang terintegrasi serta kecukupan modal
3. Menetapkan metodologi, skenario, evaluasi termasuk kondisi stress dalam pengukuran risiko dan contingency plan.
4. Melakukan penyempurnaan penerapan manajemen risiko secara berkala maupun insidental sebagai tindak lanjut perubahan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi kecukupan permodalan dan profil risiko Perseroan.
5. Melakukan pembahasan strategis dalam lingkup manajemen risiko termasuk perusahaan anak.
6. Menetapkan hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang memiliki kondisi khusus (seperti keputusan pelampauan ekspansi usaha yang signifikan dibandingkan dengan rencana bisnis Perseroan yang ditetapkan)
7. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat operasional.
8. Melakukan supervisi terhadap *Risk & Business Control ("RBC") Supervisory Team*.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, RMC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)*

Selama tahun 2014, *Risk Management Committee (RMC)* telah melaksanakan kegiatan diantaranya menyelenggarakan rapat, sebagai berikut:

Tanggal Rapat	Keputusan Komite
8 Januari 2014 (Sirkuler)	<ul style="list-style-type: none"> Menyetujui usulan revisi Standar Pedoman Kepatuhan tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 Menyetujui usulan revisi SPK <i>Financial Institution</i> tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 Menyetujui usulan revisi SPO Akreditasi Rekanan Perkreditan tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 Menyetujui usulan revisi SPO Layanan eBanking tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 Menyetujui usulan revisi SPO <i>Credit Collection & Recovery</i> tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014
5 Mei 2014 (Sirkuler)	<ul style="list-style-type: none"> Menyetujui usulan revisi SPO Model Risiko tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 20 Mei Menyetujui usulan revisi SP ALM tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 20 Mei 2014
3 Juni 2014	<ul style="list-style-type: none"> Komite menyetujui usulan Kewenangan Memutus <i>Limit Fasilitas Intraday</i> dengan catatan Komite menyetujui usulan revisi S/K Kewenangan Memutus Pengadaan dan revisi SPO <i>Procurement</i>, dengan catatan
5 Juni 2014 (Sirkuler)	<ul style="list-style-type: none"> Review Limit Risiko Pasar (<i>Value at Risk</i>) <i>Bankwide</i> dan <i>Limit Delta Option</i> Tahun 2014
9 Juni 2014	<ul style="list-style-type: none"> Menyetujui Agenda <i>Portfolio Guideline (Industri Classification & Industri Limit)</i> dengan catatan Menunda pembahasan agenda Kebijakan dan Prosedur Penyertaan Modal dan Pengelolaan Perusahaan Anak
19 Juni 2014 (sirkuler)	<ul style="list-style-type: none"> Merekomendasikan revisi Kebijakan Hukum Bank Mandiri (KHKBM) dan menyetujui revisi Standar Prosedur Hukum (SPH) tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 11 Juli 2014 Menyetujui usulan revisi Standar Prosedur Operasional Layanan <i>Trust</i> tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 11 Juli 2014 Menyetujui usulan revisi / penyesuaian Standar Prosedur Operasional Bancassurance tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 11 Juli 2014
15 Juli 2014 (Sirkuler)	<ul style="list-style-type: none"> Menyetujui usulan materi <i>Subsidiary Management Principles (SMP) Guideline</i> tanpa catatan. Merekomendasikan usulan revisi KPMPABM untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Dewan Komisaris. Menyetujui usulan revisi SPPMPA tanpa catatan. Menyetujui usulan revisi SPO Jasa Capital Market tanpa catatan dan berlaku terhitung mulai tanggal 25 Juli 2014 Menyetujui usulan revisi SPO Pengelolaan Uang Tunai tanpa catatan dan berlaku terhitung mulai tanggal 25 Juli 2014

Tanggal Rapat	Keputusan Komite
7 Agustus 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Komite menyetujui usulan penyesuaian proses kredit CLN, penyesuaian materi CISP CLN dan pencabutan SPK CLN berlaku 15 (lima belas) hari kerja sejak tanggal persetujuan RMC dengan catatan • Komite menyetujui usulan revisi SPK <i>Commercial</i> berlaku 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal persetujuan kecuali usulan revisi ketentuan Global Line (tidak disetujui), dengan catatan • Komite merekomendasikan revisi materi Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) • Komite merekomendasikan revisi materi Kebijakan Dana & Jasa Bank Mandiri (KDJB) dengan catatan redaksional "Peraturan Regulator Eksternal" disesuaikan menjadi "Peraturan Regulator".
16 September 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan pembahasan dan arahan tersebut di atas, rapat komite tanggal 16 September 2014 menyetujui usulan pendelegasian / penyesuaian kewenangan & business process di wilayah pilot dengan memperhatikan arahan/catatan Komite dimaksud. • Selanjut pendelegasian / penyesuaian kewenangan & business process di wilayah pilot ini dituangkan dalam Memorandum Prosedur yang berlaku sejak dimulainya pilot s.d. dilakukan <i>roll out</i> atau selambat-lambatnya 6 bulan.
18 November 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Menyetujui usulan Revisi Standar Pedoman Internal Audit dan merekomendasikan materi Kebijakan Sistem Pengendalian Intern Bank Mandiri dan Kebijakan Internal Audit Bank Mandiri untuk diajukan ke Radir dan Dewan Komisaris
2 Desember 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Menyetujui Usulan revisi materi SPO PKP tanpa catatan • Menyetujui Usulan revisi materi SP RBBR dan Stress Testing tanpa catatan • Menyetujui Usulan revisi materi SPO Transfer Rupiah tanpa catatan
3 Desember 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima Usulan Penetapan Limit VaR dan mulai berlaku tanggal 8 Desember 2014 • Mereview Kembali hasil RAWs Perusahaan Anak karena predikat "Poor" • Menyetujui Usulan Revisi SPO Payment Remittance & Other Services
16 Desember 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima usulan metodologi penyusunan Risk Appetite Statement (RAS), dan selanjutnya BM agar melakukan perhitungan dan finalisasi <i>threshold risk appetite metric</i>
19 Desember 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Menyetujui usulan revisi SPO Pengelolaan Uang Elektronik dengan catatan perbaikan sebagaimana arahan dan masukan rapat komite terkait kewenangan • Menyetujui usulan revisi SP Treasury dan mulai berlaku tmt 2 Januari 2015 • Menyetujui Usulan penentuan predikat hasil risk awareness survey (RAWs) dengan penambahan 1 predikat rating hasil survey menjadi 5 predikat rating dan penyesuaian range

FREKUENSI DAN KEHADIRAN RAPAT *RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)*

Selama tahun 2014, *Risk Management Committee (RMC)* telah melakukan rapat sebanyak 14 (empat belas) kali dengan frekuensi rapat dan tingkat Kehadiran *Board Of Director* dan SEVP (Rapat dan Sirkuler) sebagai berikut:

NO	NAMA	JUMLAH			% Kehadiran
		Rapat	Hadir	Tidak Hadir	
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Riswinandi	14	14	0	100%
2	Sentot A. Sentausa	14	13	1	93%
3	Kresno Sediarsi	14	12	2	86%
4	Pahala N. Mansury	14	11	3	79%
5	Ventje Rahardjo	14	10	4	71%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
6	Budi Gunadi Sadikin	1	1	0	100%
7	Abdul Rachman	3	3	0	100%
8	Fransisca Nelwan Mok	7	7	0	100%
9	Sunarso	5	5	0	100%
10	Royke Tumilaar	12	12	0	100%
11	Hery Gunardi	4	4	0	100%
12	Tardi	5	5	0	100%
13	Rico Usthavia Frans	3	3	0	100%
14	Ahmad Siddik Badruddin	3	3	0	100%
15	Sanjay N. Bhawarni	1	1	0	100%
16	Joseph Georgino Godong	1	1	0	100%
PERMANENT NON-VOTING MEMBERS					
17	Ogi Prastomiyono	14	14	0	100%
INVITEE					
18	Riyani T. Bondan	6	6	0	100%

4. HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE

Human Capital Policy Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/171/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan human capital Perseroan.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE*

Tugas, Wewenang Dan Tanggung Jawab *Human Capital Policy Committee* adalah sebagai berikut:

1. Membahas/merekomendasikan kebijakan dan menetapkan prosedur dan sistem operasional pengelolaan human capital;
2. Menetapkan arahan strategis dan operasional pengelolaan human capital, termasuk budaya dan nilai perusahaan;
3. Menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis di Perusahaan Anak, Dana Pensiun Lemabaga Keuangan ("DPLK"), Dana Pensiun Bank Mandiri ("DPBM"), Yayasan serta Perusahaan Anak dari Perusahaan Anak;
4. Menetapkan arah strategis pengembangan Sistem Informasi *Human Capital*;
5. Menetapkan dan mengembangkan organisasi termasuk pemenuhan, pengembangan & pelatihan human capital sesuai kebutuhan bisnis Perseroan;
6. Menetapkan *individual performance management & rewards, talent & succession management* serta *employee relations*;
7. Menetapkan batas kewenangan dalam menjalankan manajemen human capital;
8. Membahas dan menyelesaikan permasalahan pengelolaan human capital yang bersifat strategis dalam kapasitasnya sebagai komite, HCPC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE*

Pada tahun 2014 *Human Capital Policy Committee* telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Pembahasan Implementasi Fasilitas Kesehatan Tahun 2015
2. Pembahasan Usulan Ketentuan Kredit Kesejahteraan Pegawai
3. Pembahasan *Benefit Review*

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE*

Selama tahun 2014, *Human Capital Policy Committee* telah melaksanakan 1 (satu) kali rapat dengan tingkat kehadiran anggota komite 100% sebagaimana pada table berikut:

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
Riswinandi	1	1	0	100
Ogi Prastomiyono	1	1	0	100
Hery Gunardi	1	1	0	100
Sanjay N. Bharwani	1	1	0	100
Tardi	1	1	0	100
Riyani T. Bondan	1	1	0	100

5. INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)

Information Technology Committee (IT Committee) merupakan sebuah komite yang dibentuk untuk membantu proses pengambilan keputusan mengenai kebijakan pengurusan operasional Perseroan pada bidang *Information Technology ("IT")*. *IT Committee* membantu Direksi dalam penetapan *IT Strategic Plan* dan *IT Budgeting*, penetapan proyek *IT Strategic*, dan pengamanan IT. *IT Committee* dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. No. Kep. Dir/172/2013 tanggal 21 Juni 2013 tentang *Information Technology Committee*.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *Information Technology Committee* adalah:

1. Menetapkan *IT Strategic Plan* (ISP) Bank Mandiri Perseroan.
2. Menetapkan kerangka acuan strategis untuk mengelola *IT Resources*.
3. Menetapkan strategi dan rencana tindakan atas proyek-proyek beserta anggarannya.
4. Menetapkan strategi pengamanan IT dan manajemen risiko penggunaan IT.
5. Memastikan dan memonitor pelaksanaan proyek IT sesuai dengan ISP, anggaran IT, dan delivery project IT.
6. Menetapkan prioritas dan alokasi anggaran IT yang telah diputuskan oleh Direksi.
7. Memutus atau memberikan arahan terkait perencanaan, pengembangan dan penambahan sistem IT yang bersifat strategis.
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 KEGIATAN INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)

Pada tahun 2014 *IT Committee* telah melakukan hal – hal sebagai berikut:

1. Persetujuan atas reprioritisasi investasi IT tahun 2014
2. Persetujuan atas komposisi dan strategi pengadaan serta pembayaran mesin Core Banking DC & DRC
3. Persetujuan atas hasil review investasi IT 2014 serta optimalisasi penggunaan investasi IT tahun 2014 antara lain investasi untuk penambahan ATM 2014
4. Persetujuan atas perubahan komposisi anggaran investasi IT tahun 2014
5. Penerimaan secara prinsip untuk paparan IT Strategy & Execution Plan 2015-2020.
6. Penerimaan atas laporan progress inisiatif Change The Bank tahun 2014
7. Persetujuan secara prinsip action plan peningkatan keamanan ATM & pencegahan phishing.
8. Persetujuan atas portfolio inisiatif strategis IT tahun 2015

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)*

Selama tahun 2014, IT Committee telah melakukan rapat sebanyak 4 (empat) kali dengan frekuensi rapat dan tingkat kehadiran anggota *IT Committee* sebagai berikut:

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadiran	% Kehadiran
Permanent Voting Member				
Riswinandi	4	3	1	75
Sentot A. Sentausa	4	4	0	100
Pahala Nugraha Mansury	4	3	1	75
Kresno Sediarsi	4	4	0	100
Ventje Rahardjo	2	1	1	50
Hery Gunardi	4	2	2	50
Non-Permanent Voting Member				
Budi Gunadi Sadikin	4	4	0	100%
Abdul Rachman	4	3	1	75%
Royke Tumilaar	3	2	1	66,7%
Tardi	3	3	0	100%
Rico Usthavia Frans	4	4	0	100%
Ahmad Siddik Badruddin	2	2	0	100%
Sanjay N. Bharwani	1	1	0	100%
Joseph Georgino Godong	1	1	0	100%
Permanent Non-Voting Member				
Ogi Prastomiyono	4	4	0	100%
Invitee				
Riyani T. Bondan	4	4	0	100%

6. CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE

Capital & Subsidiaries Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/173/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan perusahaan anak, rekomendasi penyertaan modal dan divestasi serta remunerasi dan penetapan pengurus perusahaan anak.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE (CSC)*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *Capital & Subsidiaries Committee (CSC)* adalah:

1. Menetapkan strategi dan batasan pengelolaan perusahaan anak.
2. Membahas dan merekomendasikan Inisiatif strategis bisnis penyertaan modal.
3. Mengevaluasi dan memutuskan tambahan penyertaan modal untuk perusahaan anak sepanjang tidak mengubah status menjadi pemilik mayoritas.
4. Merekomendasi rencana penyertaan modal & divestasi serta mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan anak.
5. Merekomendasikan strategi pengelolaan, renumerasi dan pengurus/pengawas perusahaan anak serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ("RKAP") dan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham ("RUPS") perusahaan anak.

6. Merekomendasi rencana alokasi modal pada *Strategic Business Unit* ("SBU") dan mengevaluasi kinerja penyertaan modal SBU.
7. Memantau dan mengevaluasi strategi pengelolaan dan keuangan Dana Pensiun Lembaga Keuangan ("DPLK") serta strategi investasi Dana Pensiun.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, CSC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, tindakan mewakili Perseroan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE (CSC)*

Pada tahun 2014 *Capital & Subsidiaries Committee (CSC)* telah melakukan rapat terkait: (diambil dari agenda rapat *Capital & Subsidiaries Committee (CSC)*)

1. Rencana dukungan permodalan Mandiri AXA General Insurance
2. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Mandiri Tunas Finance
3. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Mandiri Manajemen Investasi
4. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Bank Sinar Harapan Bali
5. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Mandiri AXA General Insurance
6. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Manajemen Investasi
7. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Tunas Finance
8. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Sinar Harapan Bali
9. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri AXA General Insurance
10. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT AXA Mandiri Financial Services
11. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Sekuritas
12. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Syariah Mandiri
13. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Syariah Mandiri
14. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Sekuritas
15. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Manajemen Investasi
16. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Tunas Finance
17. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Tunas Finance
18. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT AXA Mandiri Financial Services
19. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri AXA General Insurance
20. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Sinar Harapan Bali
21. Review Kinerja Mandiri Healthcare
22. Review Kinerja Dana Pensiun Bank Mandiri (DPBM) dan Usulan Arah Investasi DPBM
23. Review Kinerja Mandiri International Remittance
24. Melakukan Review Kinerja Mandiri AXA General Insurance
25. Pembahasan usulan Agenda RUPSLB PT Bank Sinar Harapan Bali
26. Pembahasan persetujuan RKAP PT Mandiri AXA General Insurance Tahun Buku 2015
27. Usulan pembaharuan dan penyesuaian Pengurus PT. Mandiri AXA General Insurance
28. Usulan pembaharuan Pengurus PT. AXA Mandiri Financial Service
29. Persetujuan penunjukan Direktur Kepatuhan PT. Bank Syariah Mandiri
30. Usulan Remunerasi, Fasilitas & Benefit Dewan Komisaris, Direksi dan SEVP PT. Bank Syariah Mandiri
31. Usulan Remunerasi Komisaris PT. Mandiri Manajemen Investasi dan Penugasan Kementerian BUMN

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE (CSC)*

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadir	% Kehadiran
Group A				
Budi G. Sadikin	6	6	0	100%
Riswinandi	5	5	0	100%
Sentot A. Sentausa	5	5	0	100%
Pahala N. Mansury	6	6	0	100%
Ventje Rahardjo	5	5	1	80%
Group B (hadir sesuai agenda pembahasan)				
Abdul Rachman	3	2	0	67%
Sunarso	4	4	0	100%
Fransisca N. Mok	2	2	0	100%
Hery Gunardi	5	5	0	100%
Royke Tumilaar	1	1	0	100%
Kresno Sediarsi	1	1	0	100%
Tardi	4	4	0	100%
Contributing Member				
Ogi Prastomiyono	6	6	0	100%
Invitee				
Riyani T. Bondan	6	6	0	100%
Rico Usthavia Frans	1	1	0	100%
Ahmad Siddik Badruddin	1	1	0	100%
Sanjay N. Bharwani	1	1	0	100%

7. CREDIT COMMITTEE

Untuk mempertegas penerapan prinsip GCG serta dalam rangka menjamin pemberian kredit yang *prudent* serta sesuai prinsip-prinsip manajemen risiko yang *best practice*, Bank Mandiri telah melakukan perombakan proses pemberian kredit secara fundamental. Setiap pemberian kredit di segment *wholesale* harus dilakukan melalui pembahasan di forum Rapat Komite Kredit sebagai sarana penerapan *four – eye principle* serta proses *check and balance* antara Business Unit sebagai unit Inisiator dengan *Credit Risk Management* selaku Unit Mitigasi Risiko. Dalam komite tersebut, *Legal Group* dan *Compliance Group* juga harus selalu hadir untuk memberikan pendapat dari sisi legal dan kepatuhan guna memperkuat aspek independensi, menghindari dominasi salah satu unit, menghindari *conflict of interest* dan memastikan pengambilan keputusan yang objektif dan bebas tekanan.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *CREDIT COMMITTEE*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *Komite Kredit* sesuai *SPK* per segmen sebagai berikut:

A. Kewenangan Komite Kredit

Komite Kredit berwenang merekomendasikan dan atau memutus pemberian kredit (baru, tambahan, penurunan,

perpanjangan, dan atau restrukturisasi) yang dikelola Business Unit sesuai limit kewenangan, termasuk penetapan / perubahan struktur kredit. Struktur kredit termasuk namun tidak terbatas pada limit kredit, tujuan / obyek pembiayaan, jenis kredit, sifat kredit, jangka waktu kredit, *grace period*, porsi pembiayaan, syarat kredit / *covenant*, dan agunan.

- B. Komite Kredit – Restrukturisasi berwenang merekomendasikan dan atau memutus :
1. Restrukturisasi dan penyelesaian kredit kolektibilitas 3, 4, 5 dan kolektibilitas 1 dan 2 pasca restrukturisasi yang masih dikelola *Credit Recovery Unit*.
 2. Restrukturisasi kredit kolektibilitas 1 dan 2 kategori *watch list* ditetapkan oleh Credit Risk Management Unit.
 3. Penyelamatan / penyelesaian kredit ekstrakomtabel termasuk memutus Aktiva Yang Diambil Alih (AYDA).
 4. Hapus buku dan hapus tagih kredit.
- C. Komite Kredit / Komite Kredit – Restrukturisasi bertanggung jawab atas kredit yang direkomendasikan dan atau diputus sesuai limit kewenangan termasuk penentuan / perubahan struktur kredit sebagaimana tersebut diatas dengan melakukan hal-hal sebagai berikut :
1. Memastikan setiap kredit yang diberikan telah memenuhi norma-norma umum perbankan dan telah sesuai dengan asas-asas perkreditan yang sehat.
 2. Memastikan pelaksanaan pemberian kredit telah sesuai dengan ketentuan pokok / pedoman pemberian kredit yang berlaku di Bank.
 3. Memastikan pemberian kredit telah didasarkan pada penilaian yang jujur, obyektif, cermat, dan seksama serta terlepas dari pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemohon kredit.
 4. Meyakini kredit yang akan diberikan dapat dilunasi pada waktunya, dan tidak akan berkembang menjadi kredit bermasalah.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *CREDIT COMMITTEE*

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadiran	% Kehadiran
Fungsi Risk Management				
Budi G. Sadikin	7	7	0	100
Riswinandi	82	82	0	100
Sentot A. Sentausa	322	322	0	100
Pahala N. Mansury	67	67	0	100
Kresno Sediarsi	207	207	0	100
Ventje Rahardjo	58	58	0	100
Ahmad Siddik Badruddin	50	50	0	100
Fungsi Business Unit				
Abdul Rachman	102	102	0	100
Royke Tumilaar	111	111	0	100
Sunarso	174	174	0	100
Fransisca N. Mok	308	308	0	100
Hery Gunardi	67	67	0	100
Tardi	173	173	0	100

sistem pengendalian internal

System pengendalian di Bank Mandiri menerapkan konsep *three line of defense* yaitu terdiri dari *first line of defense* sebagai pemilik risiko, *second line of defense* dijalankan oleh unit risiko dan kepatuhan serta *third line of defense* dijalankan oleh Internal Audit

Bank Mandiri menerapkan sistem pengendalian internal untuk menghindari adanya penyimpangan prosedur, sehingga laporan keuangan yang dihasilkan bank dapat dipercaya dan kegiatan Bank Mandiri sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Penerapan sistem pengendalian internal diarahkan untuk memastikan bahwa bank telah memiliki kehandalan laporan dan informasi keuangan, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku serta efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional.

konsep *three line of defense*

Peran dari pemilik risiko (unit bisnis) sebagai *first line of defence* dalam fungsinya mengelola aspek internal *control* di unit kerjanya

Peran unit risk dan kepatuhan dalam memastikan bahwa pengelolaan risiko secara korporasi, dan kepatuhan atas ketentuan eksternal dalam *second line of defence*

Peran unit bisnis internal Audit dalam pelaksanaan independent assurance sebagai *third line of defence*

Sistem pengawasan dan pengendalian internal Bank Mandiri berbasis risiko dengan menerapkan konsep *three line of defense* yang melibatkan sebagai berikut: Dengan penerapan *three lines of defense* tersebut diharapkan terdapat penguatan sistem pengendalian intern yang dimiliki Bank Mandiri sebagai hasil kerjasama seluruh lini jajaran Bank Mandiri mulai dari *first, second* maupun *third lines of defense*.

Kerangka kerja di atas diterapkan dalam semua proses dan keputusan yaitu dalam proses perencanaan, eksekusi maupun evaluasi dalam implementasi *Code of Conduct*, pembagian tugas, kewenangan, prosedur dimana di dalamnya terdapat penilaian risiko, mitigasi risiko, penetapan limit, persetujuan, dan adanya pelaporan yang memadai.

Disamping itu, Bank Mandiri telah menetapkan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern 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 Bank,
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, dan
5. Meningkatkan efektivitas organisasi dan efisiensi biaya

Sebagai proses yang dijalankan oleh seluruh jajaran Bank, 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. Sistem Pengendalian Intern terdiri dari 8 komponen yang satu sama lain saling berkaitan dan menentukan efektivitas penerapannya, yaitu:

1. *Internal Environment*
Internal environment menjadi dasar bagi Manajemen dalam menilai risiko dan *control* serta bagaimana menyikapinya. Hal ini menjadi dasar dan faktor pendorong berjalannya 7 (tujuh) komponen Sistem Pengendalian Intern lainnya.
2. *Objective Setting*
Bank menetapkan sasaran (*objective setting*) sebagai persyaratan bagi proses *event identification*, *risk assessment* dan *risk response* yang efektif.
3. *Event Identification*
Manajemen mengidentifikasi kejadian yang berpotensi mempengaruhi kemampuan Bank untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai sasaran secara efektif. Identifikasi tersebut dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak negatif (risiko) yang membutuhkan penilaian dan respon Bank. Identifikasi juga dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak positif yang merupakan peluang bagi Manajemen dalam penyusunan strategi guna mencapai sasaran Bank. Manajemen juga mempertimbangkan seluruh aspek organisasi dalam mengidentifikasi *potential events*.
4. *Information & Communication*
 - a. Bank 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.
 - b. Bank 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.

5. *Monitoring*
Monitoring meliputi kegiatan pemantauan serta perbaikan kelemahan dan tindakan koreksi penyimpangan.

Penerapan Sistem Pengendalian Intern secara efektif akan membantu bank dalam menjaga asset, menjamin tersedianya informasi dan laporan yang akurat, meningkatkan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian.

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Menindaklanjuti hasil QAR tahun 2014 dan sejalan dengan penyusunan rencana jangka panjang internal audit, telah disusun berbagai inisiatif strategis baik yang mengcover Bank Mandiri maupun Mandiri secara group, yaitu :

1. Pengembangan petunjuk dalam penyusunan charter internal audit yang berlaku untuk seluruh group
2. Pengembangan KPI (Key performance indicator) grup untuk internal audit
3. Pengembangan metodologi dalam perencanaan internal audit dan proses penutupan audit di Bank Mandiri
4. Pengembangan peringkat internal audit yang berlaku untuk seluruh grup
5. Pengembangan dan integrasi tool internal audit
6. Pengembangan framework rencana pelatihan internal audit & kompetensi internal audit
7. Pengembangan framework pelaporan internal audit
8. Komunikasi internal audit

Seluruh inisiatif strategis diarahkan untuk memperkuat ketiga aspek yaitu *positioning*, *process* dan *people*, sehingga internal audit tidak hanya dapat melampaui bank competitor namun juga dapat menjadi *leading practice* di industry perbankan.

laporan fungsi kepatuhan

Untuk mengantisipasi segala bentuk kerugian dan ketidakpatuhan atas ketentuan yang mungkin terjadi, Bank Mandiri melakukan Pengelolaan risiko kepatuhan sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum. Peraturan tersebut menyiratkan bahwa kepatuhan merupakan salah satu aspek dari *Good Corporate Governance*, yang menjadi salah satu faktor penting dalam penilaian tingkat kesehatan Bank. Fungsi kepatuhan itu sendiri harus terdiri dari serangkaian strategi yang digunakan Bank dalam memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Hal ini tentunya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas Bank, dimana setiap kegagalan pelaksanaan kepatuhan dapat menjadi sumber dari risiko lain yang mungkin terjadi.

STRUKTUR ORGANISASI SATUAN KERJA KEPATUHAN

Struktur dan kedudukan Satuan Kerja Kepatuhan diatur didalam Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri (KKBM) yang dijabarkan secara detail dalam Standar Pedoman Kepatuhan (SPKp). Adapun struktur organisasi Satuan Kerja Kepatuhan terdiri atas :

1. Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan;
2. Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat;
3. Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja.

DIREKTUR YANG MEMBAWAHKAN FUNGSI KEPATUHAN

Proses pengangkatan, pemberhentian dan/atau pengunduran Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan di Bank Mandiri telah diatur sebagai berikut :

1. Pengangkatan, pemberhentian, dan/atau pengunduran diri Direktur yang membawahkan

Fungsi Kepatuhan Bank Mandiri telah mengacu kepada ketentuan mengenai pengangkatan, pemberhentian, dan/atau pengunduran diri anggota Direksi sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai Bank Umum, serta PBI No. 13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan.

2. Dalam hal Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan berhalangan tetap, mengundurkan diri, atau habis masa jabatannya, maka Bank segera mengangkat pengganti Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.
3. Selama dalam proses penggantian Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan, ditunjuk salah satu Direktur lainnya untuk sementara melaksanakan tugas Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.
4. Direktur yang melaksanakan tugas sementara sebagai Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan, baik karena berhalangan sementara maupun berhalangan tetap, tidak dirangkap oleh Direktur Utama dan / atau Wakil Direktur Utama dan Direktur yang membawahkan fungsi-fungsi yang dapat mempengaruhi independensinya. Dalam hal direktur lain yang merangkap jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi kepatuhan tidak ada, maka jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi

- Kepatuhan dirangkap sementara oleh Direktur lainnya yang membawahkan fungsi-fungsi operasional.
- Setiap penggantian jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan senantiasa dilaporkan kepada Bank Indonesia.

Pengangkatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan telah melalui *Fit & Proper Test* sesuai dengan Ketentuan Bank Indonesia.

SATUAN KERJA KEPATUHAN DI KANTOR PUSAT

Satuan Kerja Kepatuhan bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahi Fungsi Kepatuhan. Setiap pengangkatan dan/atau pemberhentian Kepala Satuan Kerja Kepatuhan Bank Mandiri telah mengacu kepada Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri dan selalu dilaporkan kepada Bank Indonesia dengan kriteria sebagai berikut:

- Memenuhi persyaratan independen
- Menguasai ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- Tidak melaksanakan tugas lainnya di luar fungsi kepatuhan
- Memiliki komitmen yang tinggi untuk melaksanakan dan mengembangkan budaya kepatuhan (*compliance culture*).

Tugas dan tanggung jawab Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat dalam kaitannya dengan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan adalah sebagai berikut:

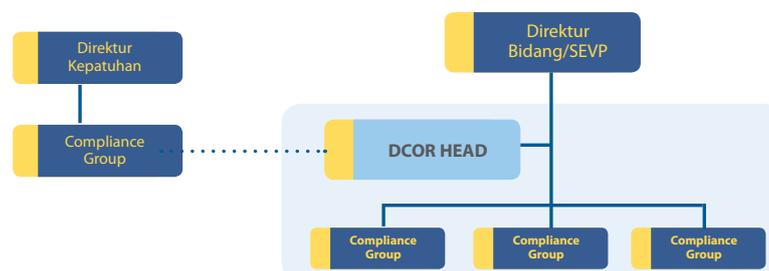
- Membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya Budaya Kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Bank pada setiap jenjang organisasi.

- Melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring, dan pengendalian terhadap Risiko Kepatuhan dengan mengacu pada peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- Menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 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.
- 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.
- Melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan Fungsi Kepatuhan.

Compliance Group merupakan Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat pada Bank Mandiri. Kedudukan Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat adalah bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan. Kepala Satuan Kerja Kepatuhan harus memenuhi persyaratan independensi, mengetahui ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan, tidak membawahi fungsi-fungsi bisnis dan operasional, keuangan dan akuntansi, serta tidak merangkap jabatan struktural lain. Keberadaan Satuan Kerja Kepatuhan tidak mengambil alih tanggung jawab setiap Kepala Unit Kerja di Bank atas pelaksanaan kepatuhan di unitnya masing-masing. Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat bertindak sebagai Pembina Sistem bagi Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja.

SATUAN KERJA KEPATUHAN DI UNIT KERJA

Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja merupakan pelaksana teknis operasional Fungsi Kepatuhan di tingkat Unit Kerja masing-masing. Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja bertanggung jawab langsung kepada Direktur Bidang / SEVP. Adapun Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja adalah unit *Decentralized Compliance & Operational Risk* (DCOR).



Pedoman Kerja Kepatuhan

Dalam melaksanakan tugasnya, Satuan Kerja Kepatuhan telah dilengkapi dengan Pedoman Kerja yang disebut dengan Standar Pedoman Kepatuhan (SPKp) dan secara rinci dijabarkan dalam Petunjuk Teknis Kepatuhan (PTKp). Dokumen tersebut senantiasa ditinjau ulang secara berkala. Ruang lingkup Standar Pedoman Kepatuhan antara lain :

1. Mengatur hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan yang meliputi organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab, pengelolaan risiko kepatuhan, administrasi dan pelaporan.
2. SPKp ini berlaku untuk seluruh Jaringan Kepatuhan baik SKK di Kantor Pusat maupun SKK di Unit Kerja dalam melaksanakan Fungsi Kepatuhan.
3. Untuk Cabang Luar Negeri, SPKp ini harus disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku di Negara setempat.
4. Khusus untuk pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan terkait Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT), berlaku Standar Pedoman Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme

PENERAPAN FUNGSI KEPATUHAN

Dalam rangka untuk memastikan ketaatan Bank terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang Perbankan, Perjanjian dan Komitmen dengan Bank Indonesia atau otoritas lainnya, maka Bank telah berupaya menegakkan pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan Bank dan untuk mencapai hal tersebut telah diterapkan fungsi kepatuhan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Untuk menjalankan fungsi kepatuhan dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diamanatkan oleh regulasi, salah satu anggota Direksi Bank yaitu Direktur Kepatuhan ditugaskan untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan guna memastikan kepatuhan Bank yang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dibantu oleh Satuan Kerja Kepatuhan yang mempunyai peran dan tugas sebagai berikut:

1. Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan

Komitmen tersebut secara detail adalah sebagai berikut :

- a. Menumbuhkan dan mewujudkan Budaya Kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha Bank.
- b. Melaksanakan kepatuhan secara total sehingga seluruh kegiatannya sejalan dengan ketentuan Otoritas Perbankan, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian.
- c. Kepatuhan dimaksud tidak hanya terbatas pada apa yang tertulis secara harfiah, tetapi juga terhadap jiwa dan semangat yang mendasarinya. Hal ini penting untuk menjaga reputasi Bank sebagai institusi yang bergerak di bidang jasa keuangan.
- d. Seluruh jajaran Bank bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan kepatuhan dalam setiap kegiatan di bidang masing-masing.
- e. Selain tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, kantor-kantor luar negeri juga tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di negara setempat. Dalam hal terdapat perbedaan antara ketentuan yang berlaku di Indonesia dengan ketentuan yang berlaku di luar negeri, maka diambil langkah yang lebih *prudent*.

Sejalan dengan hal tersebut, Bank menetapkan Prinsip-prinsip kepatuhan sebagai berikut :

1. Bank selalu patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan semua kegiatannya (*mandatory*).
 2. Dewan Komisaris dan Direksi menjadi contoh teladan (*role model*) yang berlandaskan pada kejujuran dan integritas agar pelaksanaan kepatuhan menjadi budaya Bank (*starts from the top*).
 3. Seluruh jajaran Bank bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan kepatuhan dalam setiap kegiatannya masing-masing.
- ### 2. Pemenuhan komitmen kepada otoritas yang berwenang
- Bank Mandiri bertekad untuk memenuhi seluruh komitmen kepada Bank Indonesia dan otoritas yang berwenang. Untuk memastikan kepatuhan terhadap komitmen yang dibuat kepada Bank Indonesia, Unit Kepatuhan Bank secara terus menerus melakukan monitoring terhadap seluruh komitmen tersebut yang

dijabarkan dalam bentuk fungsi *Supervisory services*, *Review/Examination* (yang bersifat *ex-ante* dan *ex-post*), *Consultation services* dan *Regulatory services*. Selama tahun 2014, seluruh komitmen kepada Regulator maupun Otoritas telah dapat diselesaikan / dipenuhi dengan baik.

3. Penyusunan rencana kerja kepatuhan

Seiring dengan perkembangan usaha dan kegiatan Bank Mandiri yang semakin meningkat, maka exposure risiko yang dihadapi pun juga semakin meningkat dan beragam. Dalam melakukan pengelolaan risiko kepatuhan, Jajaran Kepatuhan telah menyusun *Annual Compliance & Operational Risk Program (ACORP)* 2014 yang merupakan rencana strategis dalam pelaksanaan fungsi kepatuhan untuk 1 (satu) tahun kedepan.

Rencana kerja kepatuhan tersebut menitik beratkan kepada penguatan peran dan fungsi

Jajaran Kepatuhan sebagai *2nd line of defense* serta meminimalisasi terjadinya non compliance event dan memperkecil potensi denda yang timbul sebagai risiko yang ada.

4. Penyusunan modul sertifikasi *compliance officer*

Tahun 2014 Bank Mandiri telah menyusun modul sertifikasi *compliance officer*. Cakupan modul sertifikasi *compliance officer* antara lain adalah pendahuluan, fungsi kepatuhan, manajemen risiko kepatuhan, kepatuhan terhadap risiko kepatuhan, kepatuhan terhadap prinsip kehati-hatian, kepatuhan perbankan syariah, anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme dan penerapan strategi anti fraud.

Penyusunan modul dilakukan oleh Tim Penyusun Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP). berikut level sertifikasi dan kompetensi dalam modul pelatihan:

Level sertifikasi	Kompetensi
Compliance & AML Officer (Level 1)	Knowledgeable
Compliance & AML Manager (Level 2)	Analytical (Case Study)
Compliance & AML Executive (Level 3)	Concept, Strategy, Policy, Plan, Evaluate
Fast Track	

RENCANA KERJA KEPATUHAN TAHUN 2014

Dalam rangka pelaksanaan fungsi kepatuhan, Jajaran Kepatuhan telah menyusun rencana kerja kepatuhan di tahun 2014 dengan mempertimbangkan 2 (dua) hal utama, yaitu :

1. Top Risk (*Bankwide* dan di masing-masing Direktorat)

Merupakan risiko kepatuhan tertinggi yang diperoleh dengan melakukan penilaian terhadap seluruh risiko kepatuhan yang teridentifikasi oleh masing-masing risk owner (unit kerja).

2. Target Pencapaian Direktorat

Merupakan fokus area Direktorat yang perlu menjadi perhatian bagi Jajaran Kepatuhan dalam menentukan prioritas rencana kerja kepatuhan.

Selanjutnya, kedua pertimbangan di atas dirumuskan dalam bentuk :

1. Penurunan denda dari Regulator sebesar minimal 20% dari tahun sebelumnya.
2. Menjaga agar Top Risk (*Bankwide* dan masing-masing Direktorat) tidak menjadi *Non Compliance Event (NCE)* yaitu tidak terjadi pelanggaran kepatuhan.
3. Melakukan Identifikasi atas risiko kepatuhan, baik terhadap risiko baru maupun penyempurnaan terhadap risiko yang telah teridentifikasi serta menjamin bahwa apabila terjadi NCE, maka 90% NCE tersebut telah teridentifikasi dalam bentuk *Compliance Risk Statement (CRS)*.

Pada tahun 2014 ini, penenaan denda oleh regulator turun sangat signifikan dan jauh melampaui target yang telah ditetapkan yaitu turun sebesar 20% dari tahun sebelumnya. Disamping itu, seluruh peraturan perundang-undangan yang terbit sepanjang tahun 2014 telah teridentifikasi risikonya dan telah dilakukan pula penyusunan daftar potensi denda atas pelanggaran peraturan tersebut.

PENERAPAN ANTI PENCUCIAN UANG (APU) DAN PENCEGAHAN PENDANAAN TERORISME (PPT)

Dalam mendukung rezim Anti Pencucian Uang dan ncegahan Pendanaan Terorisme, Direksi dan Dewan Komisaris berkomitmen penuh mendukung pelaksanaan program APU dan PPT, sejalan dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundangan lain yang berlaku. Wujud komitmen ini, antara lain, adalah adanya pengawasan aktif dari Dewan Komisaris atas pelaksanaan tanggung jawab Direksi terkait APU dan PPT, dan dibentuknya Unit Kerja Khusus (UKK) yang dibentuk dalam rangka melaksanakan APU dan PPT. UKK secara struktural berada di bawah Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat dan bertanggungjawab langsung kepada Direktur Risk Management & Compliance yang membawahkan fungsi kepatuhan di Bank Mandiri.

STRUKTUR ORGANISASI

Sebagaimana ditetapkan Bank Indonesia pada Peraturan Bank Indonesia No. 14/27/PBI/2012 Tanggal 28 Desember

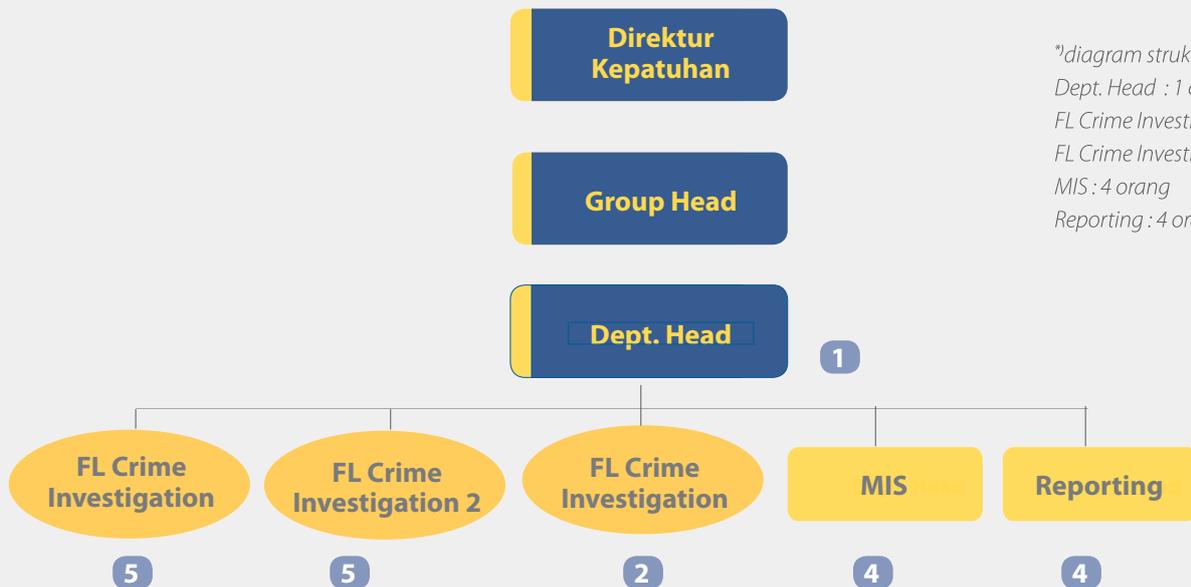
2012 mengenai Penerapan Program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT) bahwa, Bank wajib membentuk unit kerja khusus dan/ atau menunjuk pejabat Bank yang bertanggungjawab atas penerapan program APU dan PPT. Unit kerja khusus dan/ atau pejabat Bank bertanggungjawab kepada Direktur Kepatuhan.

Unit kerja khusus di Bank Mandiri yang menangani Penerapan Program APU dan PPT adalah Departemen APU & PPT yang beranggota sebanyak 21 (dua puluh satu) orang, sebagaimana diagram di bawah : *)

PROGRAM APU-PPT

Dalam rangka memenuhi ketentuan dan memperkuat penerapan program APU-PPT, Bank melaksanakan program kerja sebagai berikut:

- a. Peningkatan pemahaman (*awareness*) APU-PPT secara bankwide melalui *training* reguler APU- PPT secara berkelanjutan. Peningkatan pemahaman APU PPT dilakukan melalui beberapa media yaitu in-class training, e-learning dan sosialisasi kepada Cabang/Unit Kerja di Bank Mandiri.
- b. Implementasi New Anti Money Laundering System sebagai pengganti existing AML System yang dimiliki Bank Mandiri sejak tahun 2006, diharapkan dapat melakukan proses *due diligence*, *pengukuran tingkat risiko dan monitoring transaksi keuangan yang mencurigakan* terhadap seluruh nasabah lebih



*)diagram struktur organisasi
Dept. Head : 1 orang
FL Crime Investigation : 7 orang
FL Crime Investigation 2 : 5 orang
MIS : 4 orang
Reporting : 4 orang

baik, sehingga Bank Mandiri dapat terhindar dari risiko digunakannya produk/jasa bank oleh pelaku tindak pidana.

- c. Pengembangan dan penyempurnaan proses pelaporan International Fund Transfer Instruction – Laporan Transaksi dari dan Keluar Negeri (IFTI-LTKL) dan LTKT pelaporan ke PPATK .
- d. Memenuhi permintaan data/dokumen transaksi keuangan nasabah khususnya terkait dengan dugaan tindak pidana pencucian uang dan terorisme atas permintaan dari regulator dan institusi penegak hukum (BI/OJK, PPATK, KPK, Kepolisian, Kejaksaan dan BNN), dengan memperhatikan SLA dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Menjalin dan membina kerjasama maupun koordinasi dengan pihak otoritas, penegak hukum dan antar institusi perbankan lainnya melalui forum komunikasi dan forum pelatihan.
- f. Inisiatif

Bank telah melakukan sejumlah inisiatif baru untuk memperkuat penerapan APU PPT antara lain :

- 1) Bank Mandiri telah ditunjuk sebagai salah satu pilot bank dalam rangka pengembangan dan penyempurnaan sistem aplikasi GRIPS CTR Client dan saat ini dalam proses ujicoba pelaporan, diharapkan akan *live* tanggal 2 Februari 2015.
- 2) Pengembangan Departemen APU PPT
 - Bank melakukan pengembangan organisasi dan efektif sejak Januari 2015, APU PPT Department menjadi 3 (tiga) Department.
 - Seiring dengan pengembangan organisasi juga dilakukan penambahan SDM dari jumlah pegawai *existing* sebanyak 21 (dua puluh satu) orang menjadi 29 (dua puluh sembilan) orang.
- 3) Penetapan Anti Money Laundering Officer secara *dedicated* di setiap Kantor Wilayah.

STRATEGI ANTI FRAUD

Dalam rangka memenuhi Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum dan sebagai salah

satu bagian dari penyempurnaan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern Bank, telah dirumuskan Strategi Anti Fraud Bank Mandiri. Selama ini, Bank Mandiri telah memiliki strategi anti fraud yang diatur pada setiap Kebijakan, Standar Prosedur Operasional, Petunjuk Teknis Operasional, dan pengaturan lainnya. Namun demikian, mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia dimaksud dan Rumusan Strategi Anti Fraud, Bank Mandiri akan melakukan penyesuaian pada setiap Kebijakan, Standar Prosedur Operasional, Petunjuk Teknis Operasional yang dimiliki agar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dimaksud.

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

1. Fungsi Pencegahan
Merupakan tanggung jawab seluruh jajaran Bank (unit kerja) dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka mengurangi potensi terjadinya fraud.
2. Fungsi Deteksi
Merupakan tanggung jawab seluruh unit, baik *1st line of defense*, *2nd of defense*, maupun *3rd of defense* dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan fraud dalam kegiatan usaha bank.
3. Fungsi Investigasi, Pelaporan & Sanksi
Merupakan tanggung jawab Direktorat Internal Audit dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka penanganan fraud yang terjadi melalui investigasi dan hasilnya dilaporkan kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris, dan Bank Indonesia, termasuk usulan peneraan sanksi bagi para pelaku fraud.
4. Fungsi Pemantauan, Evaluasi & Tindak Lanjut
Merupakan tanggung jawab Direktorat Internal Audit dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka monitoring atas tindak lanjut hasil investigasi dan evaluasi kejadian fraud untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dan memperkuat Sistem Pengendalian Intern agar dapat mencegah terulangnya kembali fraud karena kelemahan yang serupa.

laporan internal audit

Selama tahun 2014 Internal Audit telah berhasil mendukung pencapaian program transformasi tahap kedua melalui penguatan implementasi sistem pengendalian internal yang semakin efektif. Internal Audit sebagai *third line of defense* mengambil peran yang lebih besar dalam pelaksanaan fungsi assurance melalui penajaman pendekatan audit dari yang bersifat *transactional* menjadi lebih berfokus pada isu-isu yang bersifat *strategic* dan memberikan *bankwide impact*.

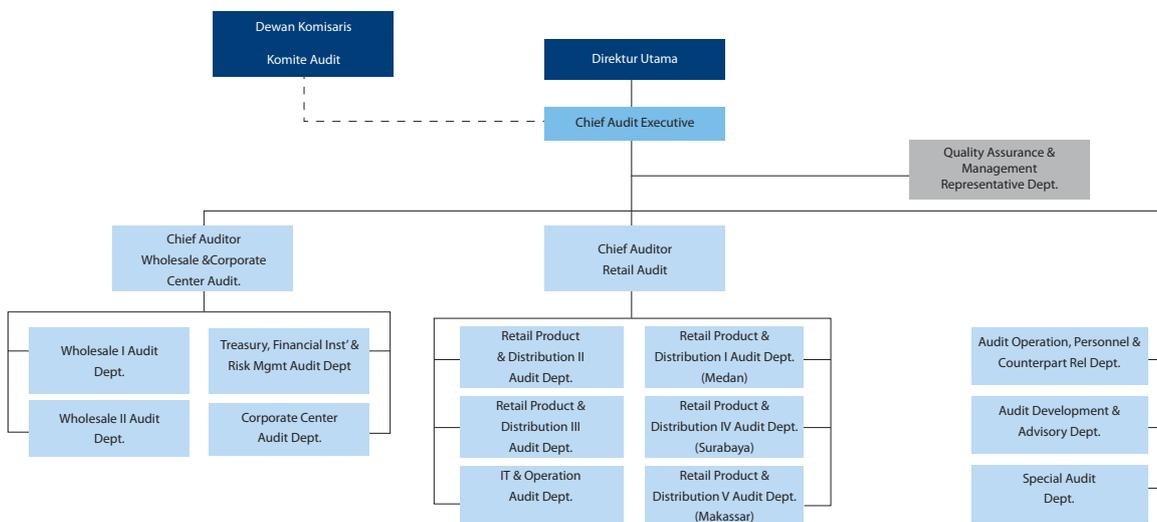
Pendekatan audit yang diterapkan internal audit pada tahun 2014 ini adalah dengan audit tematik. Melalui pendekatan audit tematik, audit dapat menyentuh akar permasalahan sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat mengatasi penyebab permasalahan secara efektif. Pendekatan audit yang bersifat *strategic* dan *forward looking* ini mendorong Direktorat Internal Audit untuk lebih antisipatif dalam menghadapi isu-isu yang berpotensi muncul dikemudian hari.

Selain melaksanakan pendekatan audit tersebut, Internal Audit juga melaksanakan audit yang bersifat rutin, yaitu audit atas cabang luar negeri, audit perusahaan anak dan audit aktivitas tertentu. Audit rutin tersebut dilaksanakan dalam rangka memenuhi ketentuan regulator (*mandatory audit*), permintaan audit oleh Manajemen.

STRUKTUR ORGANISASI DAN KEDUDUKAN INTERNAL AUDIT

Fungsi Internal Audit berada pada Direktorat Internal Audit (DIA), dimana kedudukan DIA di dalam organisasi berada pada level Direktorat dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Struktur organisasi DIA disesuaikan dengan strategi bisnis organisasi Bank. Direktorat Internal Audit Group sampai dengan posisi 31 Desember 2014 mempunyai 2 Group yaitu *Retail Audit Group* dan *Wholesale & Corporate Center Audit Group*, sesuai keputusan Direksi Bank Mandiri No. KEP.DIR/313/2011. Berikut Struktur dan kedudukan DIA Bank Mandiri:

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT INTERNAL AUDIT



Secara struktur organisasi, *Chief Audit Executive* memiliki garis komunikasi dengan *Chief Auditor Wholesale & Corporate Center Audit*, *Chief Auditor Retail Audit*, *Audit Operation Personal & Counterpart*, *Audit Development & Advisory* dan *Special Audit*.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KETUA INTERNAL AUDIT

Ketua Internal Audit diangkat dan diberhentikan serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atas persetujuan Dewan Komisaris dan selanjutnya dilaporkan kepada Bank Indonesia, Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

PROFIL *CHIEF AUDIT EXECUTIVE (CAE)*

Audit Internal dipimpin oleh Riyani T. Bondan sebagai *Chief Audit Executive (CAE)* dengan jabatan *Senior Executive Vice President (SEVP)* sejak tahun 2005, sesuai Keputusan Direksi No. KEP.DIR/117/2008 tanggal 21 Oktober 2008 dan selanjutnya dilaporkan kepada regulator terkait. Berikut profil ringkasan Internal Audit:



Riyani T. Bondan

Menyelesaikan pendidikan Sarjana dari Institute Pertanian Bogor tahun 1984 dan memperoleh gelar MBA dari University of Illinois, Urbana Champaign, AS pada tahun 1994. Ibu Riyani mempunyai pengalaman baik dari area bisnis maupun pengelolaan risiko. Beberapa posisi yang pernah diduduki oleh Ibu Riyani adalah Kepala Corporate & Commercial Credit Division, Kepala Bagian Commercial Credit III, Department Head Consumer Credit Risk Approval, Group Head Retail Credit Risk Approval dan Group Head Learning Center.

PIAGAM INTERNAL AUDIT

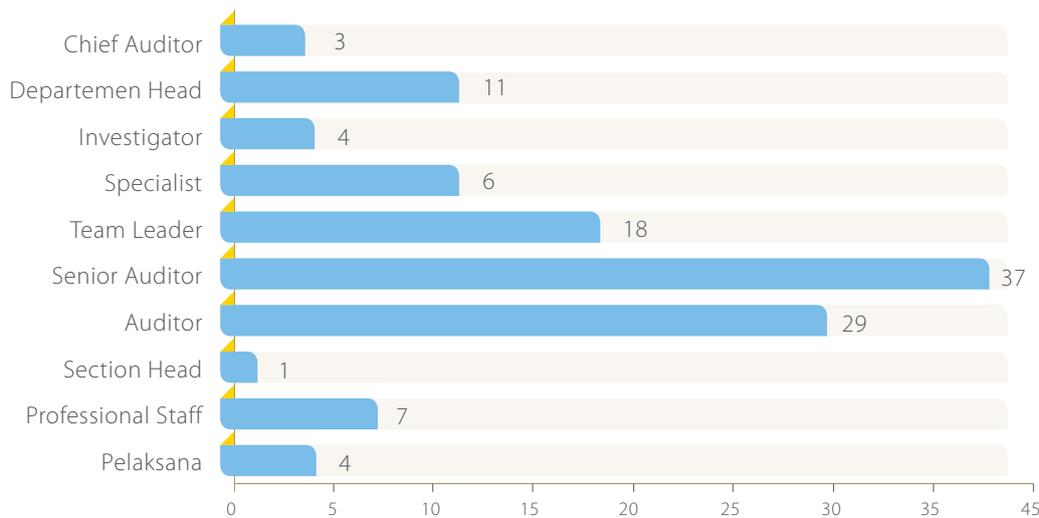
Audit Internal memiliki *Internal Audit Charter* yang disahkan Direktur Utama dan Dewan Komisaris dengan revisi terakhir per tanggal 5 Desember 2014. Piagam Internal Audit (*Internal Audit Charter*) disusun untuk memberikan pedoman mengenai tujuan, wewenang, tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaan audit intern dalam organisasi serta dapat menempatkan fungsinya di atas berbagai kepentingan serta visi dan misi Internal Audit harus dapat memastikan terwujudnya Bank yang sehat dan berkembang secara wajar.

Kedudukan, kewenangan dan tanggung jawab Internal Audit (IA) dinyatakan secara formal dalam *Internal Audit Charter*, konsisten dengan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) dan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK) tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal serta *best practice* mengacu pada standar IPPF (*International Professional Practice Framework*) oleh IIA (*the Institute of Internal Auditor*).

JUMLAH SDM DAN KUALITAS AUDITOR INTERNAL

Direktorat Internal Audit didukung oleh 120 pegawai, dengan rincian sebagaimana grafik berikut:

Grafik Komposisi Direktorat Internal Audit Bank Mandiri tahun 2014



Untuk memenuhi kualifikasi dan kompetensi, Internal Audit selalu berupaya untuk memberikan pendidikan berkelanjutan bagi seluruh personel Internal Audit, antara lain pendidikan profesi yang bersertifikasi baik yang bersifat nasional maupun internasional, program attachment dan training-training di dalam maupun luar negeri.

Internal audit menetapkan kualifikasi seorang auditor sebagai berikut:

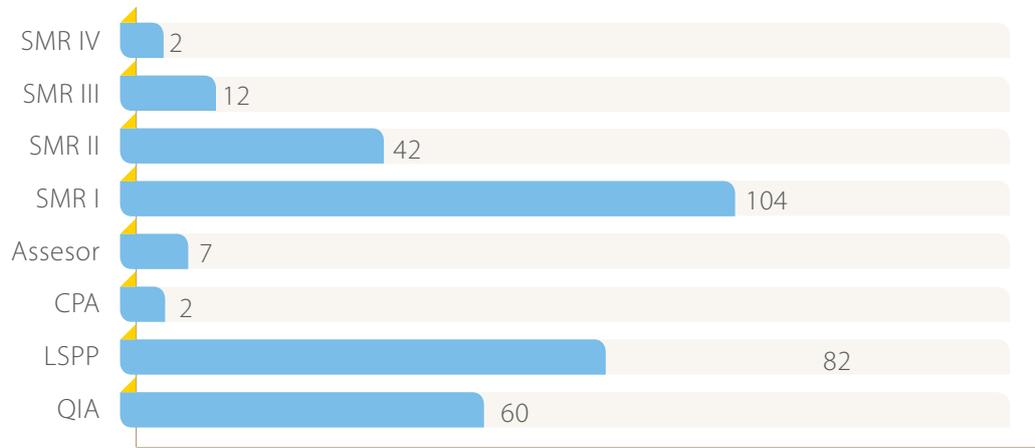
1. Memiliki integritas dengan membangun kepercayaan (*trust*) yang menjadi dasar untuk membuat penilaian (*judgement*) yang handal.
2. Menunjukkan objektivitas yang tinggi sesuai dengan standar profesi dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengkomunikasikan informasi tentang aktivitas atau proses yang sedang diperiksa.
3. Melakukan penilaian (*judgement*) secara seimbang (*balanced*) dengan memperhatikan semua keadaan yang relevan dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau orang lain.
4. 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.

Menggunakan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan dalam melaksanakan tugas audit.

Dalam memastikan program pengembangan pegawai tepat sasaran dan sesuai kebutuhan, Internal Audit bekerja sama dengan "Audit Compliance & Governance Academy (ACGA) - Mandiri University" menyusun program peningkatan kompetensi auditor jangka panjang dengan mengacu pada *Internal Audit Capability Model (IACM)*. IACM merupakan metode pemetaan kompetensi pada jabatan tertentu sehingga dapat diketahui *competency gap* setiap pegawai di Internal Audit yang harus dipenuhi. Program pengembangan pegawai diimplementasikan dalam berbagai mekanisme antara lain: e-learning, training, sertifikasi profesi berskala nasional maupun internasional, magang/*attachment*, dan *special project assignment*. Program tersebut terus dimonitor dan diukur keberhasilannya dalam mendukung kinerja pegawai dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan.

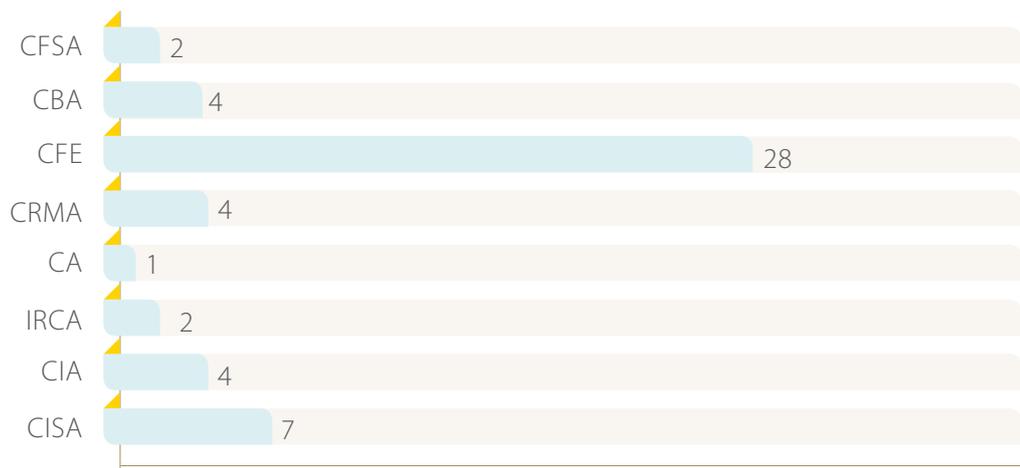
Berikut ini data mengenai sertifikasi yang telah diperoleh oleh auditor di Direktorat Internal Audit sampai dengan akhir 2014 sebagai berikut (1 orang memiliki lebih dari 1 sertifikasi):

Sertifikasi Nasional



Catatan: SMR (Sertifikasi Manajemen Risiko), CPA (Certified Public Accountant), QIA (Qualified Internal Audit), LSPP/Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (mensertifikasi kompetensi auditor untuk level auditor sd assessor).

Sertifikasi Internasional



Catatan: CFSA (Certified Financial Services Auditor), CBA (Certified Bank Auditor), (Certified Fraud Examiner), CRMA (Certification on Risk Management Assurance), CA (Certified Accountant), IRCA (International Register of Certificated Auditor), CIA (Certified Internal Auditor), CISA (Certified Information System Auditor).

RUANG LINGKUP, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB INTERNAL AUDIT

Ruang lingkup pekerjaan Internal Audit mencakup semua area operasi Bank Mandiridan *subsidiary*/afiliasinya (sesuai *governance* yang berlaku), untuk menentukan kecukupan kualitas *internal control*, penerapan *risk management*, dan proses *governance*. Internal Audit membantu organisasi mencapai tujuannya melalui Aktivitas Internal Audit (*assurance* dan *consulting*) dan Aktivitas Investigasi.

Assurance

Melakukan pengujian secara obyektif terhadap bukti-bukti dalam rangka menyediakan penilaian yang independen atas *internal control*, penerapan *risk management*, dan proses *governance* dalam organisasi.

Consulting

Memberikan jasa advisory yang terkait dengan aktivitas klien (auditee/unit kerja) dimana sifat dan ruang lingkupnya disepakati dengan klien dan bertujuan untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki internal control, penerapan *risk management*, dan proses *governance*, tanpa mengambil alih tanggung jawab operasional.

Investigasi

Aktivitas pengumpulan bukti-bukti dengan menggunakan teknik Investigasi atas hasil analisa awal terhadap indikasi dan/atau fraud yang terjadi. Investigasi bertujuan untuk mengungkapkan modus operandi, penyebab, potensi kerugian, pelaku dan pihak lain yang terlibat. Investigasi mencakup perolehan bukti dan pernyataan, penulisan laporan, pemberian kesaksian atas temuan serta monitoring tindak lanjut yang diperlukan.

KEWENANGAN INTERNAL AUDIT

1. Melakukan Aktivitas Internal Audit terhadap kegiatan semua unit kerja dalam organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
2. Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direksi, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
3. Mengadakan rapat secara berkala dan insidental dengan Direksi, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
4. Mengakses seluruh informasi, catatan, karyawan, dan termasuk didalamnya namun tidak terbatas pada rekening/catatan karyawan dan sumber daya serta hal-hal lain yang dianggap perlu terkait dengan tugas dan fungsinya.
5. Melakukan aktivitas investigasi terhadap kasus/masalah pada setiap aspek dan unsur kegiatan yang terindikasi *fraud* dan pelanggaran *Code of Conduct*.

TANGGUNG JAWAB INTERNAL AUDIT

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

3. Mengembangkan dan menjalankan program untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas Internal Audit.
4. Internal Audit bertanggung jawab atas rekomendasi yang diberikan dan monitoring tindak lanjut hasil aktivitas internal audit dan aktivitas investigasi.
5. Internal Audit bekerja sama dengan Komite Audit untuk mengantisipasi risiko dan kejadian yang akan merugikan Bank.
6. Melakukan koordinasi kegiatannya dengan kegiatan audit eksternal dan unit/fungsi penyedia assurance lainnya.

Terkait dengan perusahaan anak, DIA berwenang untuk melaksanakan aktivitas audit pada perusahaan anak melalui keputusan RUPS Perusahaan Anak. Selain jasa assurance, DIA juga telah memberikan jasa consulting terhadap perusahaan anak seperti Mandiri Sekuritas (Mansek), Bank Syariah Mandiri (BSM), dan Mandiri Manajemen Investasi (MMI). Aliansi dan *transfer knowledge* dengan perusahaan anak juga dilakukan melalui penempatan kepala SKAI perusahaan anak dan penyusunan *Annual Audit Plan*.

RENCANA KERJA DAN REALISASI INTERNAL AUDIT

Tahun 2014 merupakan akhir perjalanan transformasi kedua Bank Mandiri. Segala pencapaian telah diraih, bahkan telah melampaui target. Inovasi, konsistensi dan sinergi setiap jajaran menjadi kunci utama dalam mencapai aspirasi menjadi lembaga keuangan terbaik dan dikagumi. Melalui tema *Empowering Client* di tahun 2014, DIA melaksanakan fungsi pengawasan internal dengan beraliansi, tidak hanya dengan internal DIA, namun juga dengan melibatkan unit kerja *first line* dan *second line*. Hal ini bertujuan untuk membudayakan kepedulian terhadap *internal control* sesuai dengan fungsi dan kewenangannya masing-masing.

Sejalan dengan transformasi lanjutan Bank Mandiri dengan aspirasi untuk menjadi Bank terbaik di ASEAN, DIA terus melakukan inovasi, menggunakan pendekatan audit yang lebih komprehensif dan melingkupi coverage yang strategic agar dapat memberikan value bagi perusahaan.

Tahun 2014, melalui tema "*Towards 2014 Corporate Plan Accomplishment: More Empowerment - More Confidence*",

DIA memiliki aspirasi untuk menutup transformasi kedua dengan terus meng-empower *first line* dan *second line of defense* agar bertanggung jawab terhadap implementasi *internal control* di unit kerjanya, serta membangun aliansi yang solid antar unit kerja baik internal maupun eksternal.

Penyusunan *Annual Audit Plan* (AAP) 2014 dilakukan secara *top down* dan *bottom up* dengan melibatkan seluruh jajaran DIA dan unit-unit kerja lain yang terkait. Dalam penyusunan AAP, DIA menggunakan hasil *Enterprise Risk Assessment* (ERA) yang merupakan proses penilaian risiko oleh Top Manajemen atas risiko-risiko yang akan dihadapi Bank Mandiri di tahun 2014.

Penyusunan *Annual Audit Plan* (AAP) 2014 menggunakan pendekatan *risk based* dan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Hasil *Enterprise Risk Assessment* (ERA) 2014 yang dilakukan oleh Direksi. Dari 15 risiko yang di *assess* dalam ERA tersebut, untuk kepentingan penyusunan AAP, ditetapkan 7 risiko teratas yang dicover dalam audit 2014.

Jenis Risiko	Peringkat Risiko	
	2014	2013
IT Risk	1	1
Competitor Risk	2	2
Liquidity Risk	3	13
Reputation Risk	4	5
Strategic Risk	5	12
Credit Quality Risk	6	3
FX Risk	7	7
Fraud Risk	8	6
Credit Concentration Risk	9	11
People Risk	10	8
Legal Risk	11	15
Interest Rate Risk	12	4
Systemic Risk	13	9
Compliance Risk	14	14
Business Interruption Risk	15	10

Hasil *Enterprise Risk Assessment* (ERA) untuk view tahun 2014

2. Tiga fokus utama bisnis Bank, yaitu: *wholesale transaction*, *retail financing* dan *retail payment*.
3. *Concern* dari Top Manajemen Bank Mandiri, termasuk inisiatif strategis Bank 2014, yaitu: *liquidity*, *asset quality*, *revenue* dan *human capital*.
4. Masukan dari seluruh Direktorat.
5. Hasil audit external dan internal tahun sebelumnya/ tahun 2013.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut di atas, kemudian disusun audit *plan* 2014 yang terdiri dari :

1. 8 audit tematik dengan 157 penugasan

Audit tematik adalah audit dengan tema tertentu dan bersifat *end to end*. Hasil audit tematik bersifat lebih menyeluruh dan diharapkan memberi masukan/ rekomendasi yang signifikan kepada manajemen untuk perbaikan bisnis proses di Bank Mandiri.

2. 11 audit mandatory dengan 22 penugasan

Audit mandatory adalah audit yang dipersyaratkan oleh regulator

3. 12 penugasan audit rutin

Audit rutin adalah audit yang dilakukan pada unit kerja dan/atau transaksi tertentu secara rutin selain yang dipersyaratkan oleh regulator. Penurunan target penugasan audit rutin tahun 2014 dibandingkan dengan tahun 2013 karena pada tahun 2014 terdapat perubahan pendekatan audit yang pada tahun sebelumnya lebih banyak pada hal-hal yang bersifat transaksional dan bersifat lokal (terbatas pada suatu unit kerja tertentu) menjadi lebih strategic dan bersifat *bankwide* atau *en to end* melalui audit tematik.

4. 80 penugasan audit khusus

Audit khusus adalah audit yang dilakukan secara spesifik pada issue tertentu.

Seluruh penugasan yang bersifat audit tematik merupakan "jawaban" atas arahan dan ekspektasi Direktur Utama bahwa Internal Audit harus fokus pada hal yang bersifat strategis, *preventive* dan pada isu-isu yang sedang berkembang.

Delapan audit tematik tahun 2014 tersebut adalah sebagai berikut :

1. Revitalisasi penetrasi *wholesale transaction* untuk pertumbuhan dana murah dan *fee based income* yang sustain.
2. Memperkuat *retail payment and financing* untuk meningkatkan *market share*.
3. *Managing Liquidity & FX* dalam krisis global dan domestik.
4. Memperkuat pengelolaan kredit secara *end to end*.
5. Memastikan IT *Business Delivery* tepat waktu, tepat guna dengan *availability* tinggi.
6. Meningkatkan efektivitas pencegahan kebocoran informasi
7. Penyempurnaan kelengkapan, kehandalan, & keakuratan PMS (*Performance Management System*).
8. Penyempurnaan rekrutmen, *development*, *retention* dan *engagement level* pegawai ODP (*Officer Development Program*).

Untuk memastikan *deliverable* audit tematik fokus terhadap hal yang sangat strategis, selanjutnya DIA menetapkan *key activities* dan risiko yang signifikan untuk masing-masing topik audit tematik. Realisasi audit tahun 2014 dibandingkan dengan rencana dan realisasi audit tahun 2013 adalah sebagai berikut :

2013				2014			
Tipe Penugasan	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Tipe Penugasan	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
Rutin	234	239	101,26	Rutin	12	60	123,6
Mandatory	13	13		Mandatory	22	22	
Thematic	3	3		Thematic	157	158	
Khusus	68	67		Khusus	80	95	

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya Internal Audit berhubungan dengan Auditor Eksternal. DIA bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan audit eksternal. Melalui koordinasi tersebut diharapkan dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dilakukan antara lain melalui pertemuan secara periodik untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak. Di samping DIA juga melakukan evaluasi atas kinerja eksternal auditor khususnya Kantor Akuntan Publik yang meliputi aspek: pemahaman atas isu-isu yang dihadapi oleh Bank, kerjasama, komunikasi, pengalaman, keahlian, dan *deliverable* (output yang diberikan).

Selain bertanggungjawab untuk berhubungan dengan auditor external, DIA juga memiliki tanggung jawab lainnya, yaitu :

1) *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Sebagai bagian dari *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Spirit untuk Memakmurkan Negeri, DIA secara aktif melakukan transfer *knowledge* dalam hal pengelolaan internal audit khususnya penerapan risk based audit, tidak hanya kepada perusahaan anak namun juga kepada perusahaan/organisasi lain diantaranya Bapertarum, FKSPI, Danareksa, PT Sarana Multi Infrastruktur, PT Wika, dan juga kepada regulator yaitu Bank Indonesia.

2) Penerapan Strategi Anti Fraud (SAF)

Bank telah menerapkan Strategi Anti Fraud sebagai bagian dari sistem pengendalian intern Bank Mandiri, sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011, perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum. Strategi anti Fraud merupakan wujud komitmen manajemen Bank dalam mengendalikan Fraud yang diterapkan dalam bentuk sistem pengendalian Fraud yang merupakan bagian dari sistem pengendalian internal Bank. Perbaikan atas program-program SAF baik pada pilar I "Pencegahan", pilar II "Deteksi", pilar III "Investigasi, Pelaporan dan Sanksi" dan pilar IV "Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut" terus dilakukan. DIA sebagai koordinator dalam penerapan Strategi Anti Fraud melakukan monitoring secara konsisten penerapan SAF. Dengan penerapan SAF secara konsisten diharapkan dapat menekan angka kejadian fraud.

Whistle Blower Program: Letter to CEO (LTC)

Sebagai bagian dalam Strategi Anti Fraud, Bank menerapkan *whistleblower* program "Letter to CEO (LTC)" yang dikoordinir oleh Unit Manajemen Risiko. Dalam program ini DIA berperan dalam hal menindaklanjuti surat-surat yang masuk melalui program LTC. Disamping itu DIA juga membantu mensosialisasi program-program LTC bersamaan dengan pelaksanaan audit *on site* yang dilakukan dan mendorong perbaikan program LTC misalnya perluasan LTC kepada pihak ketiga (vendor).

Perkembangan bisnis Bank terus meningkat pesat dan penyimpangan internal juga meningkat namun pertumbuhannya dapat di tekan secara efektif, sebagaimana tabel dibawah ini:

Jenis Fraud	Jumlah kejadian	
	2013	2014
Internal	26	27
Eksternal	15	12
Internal dan Eksternal	8	13
Jumlah	49	52

Penanganan Internal Fraud Tahun 2014	Jumlah Pelaku & Pegawai terkait		
	Pengurus	Pegawai Tetap	Pegawai Tidak Tetap
Total penanganan pelaku & pegawai terkait fraud	-	171	67
Telah diselesaikan	-	152	32
Dalam proses penyelesaian di internal Bank	-	19	35
Belum diupayakan penyelesaiannya	-	-	-

Beberapa inovasi juga telah dilakukan oleh Direktorat Internal Audit dalam tanggungjawabnya untuk mengawal pertumbuhan Bank Mandiri, satu diantaranya yang dilakukan dalam tahun 2014 adalah pengembangan “Solusi forensik digital”.

Bank Mandiri telah mengimplementasikan Solusi Forensik Digital dalam rangka meningkatkan kapabilitas dalam penanganan risiko fraud yang melibatkan teknologi informasi. Solusi Forensik Digital merupakan *best practice* dan memiliki integritas yang telah diakui hingga ranah penegak hukum. Melalui implementasi solusi forensik digital, proses investigasi dan audit informasi teknologi (IT) menjadi lebih efektif, serta menjamin pelaksanaan pendekatan forensik sesuai dengan kaidah yang berlaku dan dengan integritas yang diakui penegak hukum.

LAPORAN HASIL AUDIT TAHUN 2014

Bank Mandiri telah menindaklanjuti hasil pemeriksaan baik Internal Audit maupun Audit Eksternal.

Berikut tabel status tindak lanjut Internal Audit:

Jumlah Temuan yang dimonitor Tindak Lanjutnya	Selesai (%)	Dalam Proses (%)
329	89%	11%

Berikut tabel status tindak lanjut Audit Eksternal:

Auditor Eksternal	Jumlah Temuan yang dimonitor Tindak Lanjutnya	Selesai (%)	Dalam Proses (%)
Bank Indonesia	21	100%	0%
Otoritas Jasa Keuangan (OJK)	81	84%	16%
Badan Pemeriksa keuangan (BPK)	184	87%	13%
KAP	19	63%	37%

Sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit, Internal Audit telah mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Audit (SIMA) untuk memastikan pengamanan aset informasi Bank. Hal ini menjadi *urgent* dalam memitigasi risiko kebocoran informasi mengingat peran Internal Audit sebagai *assurance provider* yang dekat dengan informasi Bank yang bersifat rahasia.

Seluruh tahapan audit dilaksanakan melalui SIMA sehingga proses *review* dapat dilakukan secara *remote*. Pendokumentasian proses audit juga *direview* secara berkesinambungan oleh *Quality Assurance* untuk memastikan kepatuhan dan kualitas proses audit yang dilaksanakan. SIMA juga dapat di manfaatkan sebagai *knowledge center* bagi auditor.

Internal Audit berencana untuk mengembangkan SIMA sebagai bagian dari pengembangan implementasi konsep *Risk Based Audit* dengan tujuan untuk mempermudah proses integrasi dan kolaborasi fungsi audit, unit *risk management* dan unit *compliance* sehingga dapat meminimalisir terjadinya duplikasi dalam pelaksanaan fungsi *assurance*.

TANTANGAN MENUJU MANDIRI 2020

Roadmap Internal Audit dalam mengawal pencapaian visi New Horizon 2020 telah disusun dalam 4 fase yaitu 1) Building Foundations: Improvement on key IA practices, 2) Extending the foundational IA practices, 3) Increase synergies and sharing across the group resulting in exceptional IA quality, dan 4) Creating long term value through sustained assurance.

Dengan *pengalaman* yang cukup panjang dan komitmen untuk terus belajar, Internal Audit mempunyai keyakinan dapat mengawal visi Mandiri 2020 dengan baik.





mandiri

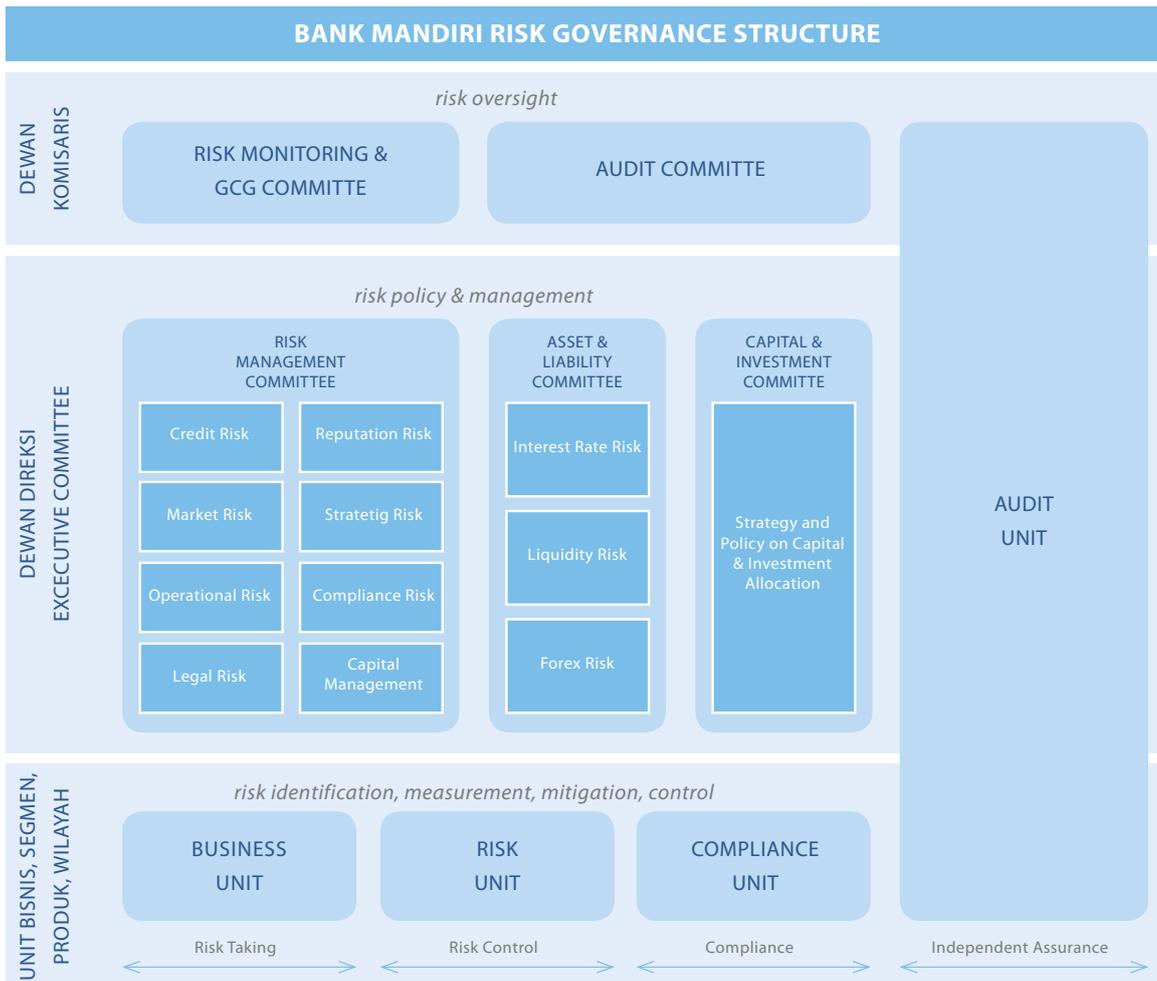
new horizon



laporan manajemen risiko

GAMBARAN UMUM SISTEM MANAJEMEN RISIKO BANK MANDIRI

Acuan dasar penerapan manajemen risiko dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 11/25/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang dilaksanakan melalui suatu kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko dan mengikuti tahapan proses manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko pada semua level.



Prinsip pengelolaan risiko Bank Mandiri adalah secara proaktif mendukung Bank dalam mencapai pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan serta memelihara tingkat *risk-adjusted return* yang optimal. Karena itu manajemen risiko Bank Mandiri memiliki misi untuk menciptakan dan mengimplementasikan pendekatan komprehensif untuk mengidentifikasi, mengukur, memprioritaskan, mengelola dan memantau risiko-risiko yang berdampak terhadap bisnis, operasional dan organisasi, serta mencari peluang bisnis yang dapat mengoptimalkan *risk-adjusted return* dan *shareholder value*. Bank Mandiri menyusun kebijakan, proses, kompetensi, akuntabilitas, pelaporan dan teknologi pendukung agar implementasi manajemen risiko berjalan efektif dan efisien.

STRUTUR TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO SECARA KESELURUHAN

Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko di Bank Mandiri terdiri dari Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan risiko (*risk oversight*) melalui Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* dan Komite Audit, Direksi yang menjalankan fungsi kebijakan risiko (*risk policy*) melalui *Executive Committee* terkait manajemen risiko yaitu Risk Management Committee, Asset & Liability Committee, dan Capital & Subsidiaries 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.

Mengingat dalam kelangsungan usaha bank dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul baik secara langsung dari kegiatan usahanya maupun secara tidak langsung dari kegiatan usaha perusahaan anak, maka Bank memastikan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko yang baik juga diterapkan pada perusahaan anak.

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

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM), yang dibangun oleh 4 *building block*, yaitu Organisasi

& Sumber Daya Manusia, Kebijakan & Prosedur, Sistem & Data, serta Metodologi/Model & Analytics.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) BANK MANDIRI

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

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

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

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

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



1. Organisasi & Sumber Daya Manusia

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

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

2. Kebijakan & Prosedur

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

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

3. Sistem & Data

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

Untuk mengintegrasikan pengelolaan risiko secara *bankwide*, Bank mengimplementasikan *ERM system* sebagai sarana untuk memantau pengelolaan risiko secara holistik, termasuk menghitung modal

untuk mengcover semua jenis risiko. ERM system memiliki kapabilitas untuk melakukan perhitungan *capital charge* (*Standardized Approach* dan *Advanced Approach*), implementasi *operational risk management tools*, *active portfolio management*, *stress testing* dan *value-based management*.

4. Metodologi/Model & Analytics

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

Dalam rangka penyesuaian 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 & 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).

Cakupan implementasi framework Basel II untuk Risiko Kredit meliputi penyempurnaan pengembangan Basel II risk parameters untuk kesiapan penerapan Internal Ratings-Based Approach (PD, LGD, EAD). Untuk Risiko Pasar, implementasi meliputi penyempurnaan bagi pelaksanaan validasi front office model dan model pengukuran risiko pasar. Terkait dengan Risiko Likuiditas & Risiko Suku Bunga proses implementasi Basel II & ERM mencakup pengembangan framework mengenai liquidity limit, intergroup liquidity risk management, stress testing likuiditas, dan pengembangan framework pengelolaan interest rate risk in banking book. Implementasi terkait dengan Risiko Operasional ditekankan kepada pengembangan Framework dan Governance Operational Risk Management (ORM) dan

pengembangan model terkait Advanced Measurement Approaches (AMA). Di area pengelolaan modal Bank Mandiri melakukan penyempurnaan model Economic Capital, pengembangan framework Portfolio Optimisation serta Capital Optimisation. Terkait dengan ICAAP, Bank Mandiri mengembangkan penerapan ICAAP yang melibatkan antara lain penyusunan risk appetite statement, pengembangan comprehensive risk assessment, penerapan stress testing, capital planning, serta sinkronisasi dengan regulasi terkait seperti Risk-Based Bank Rating (RBBR).

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Tata kelola manajemen risiko dan pengendalian intern di Bank Mandiri dilaksanakan menyeluruh di segala lini (*3 layer of defense*) dan di seluruh tingkatan, sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi
 - a. Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri memahami risiko-risiko yang dihadapi Bank dan memberikan arahan yang jelas, melakukan pengawasan dan mitigasi secara aktif serta mengembangkan budaya Manajemen Risiko.
 - b. Direksi menetapkan struktur organisasi yang mencerminkan secara jelas mengenai batas wewenang, tanggung jawab dan fungsi, serta independensi antar unit bisnis dengan unit kerja manajemen risiko.
 - c. Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam melakukan persetujuan dan peninjauan berkala mengenai strategi dan kebijakan risiko yang mencakup tingkat toleransi Bank terhadap risiko, siklus perekonomian domestik dan internasional serta dirancang untuk keperluan jangka panjang.
 - d. Direksi bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakan risiko tersebut dengan cara menjabarkan dan mengkomunikasikan kebijakan dan strategi risiko, memantau dan mengendalikan risiko dan mengevaluasi penerapan kebijakan dan strategi dimaksud.
 - e. Direksi memantau kondisi internal dan perkembangan kondisi eksternal, memastikan penetapan strategi Bank telah memperhitungkan dampak risiko dan

- memastikan Bank memiliki satuan kerja yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mendukung perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi termasuk *corporate plan* dan *business plan*.
- f. Direksi menetapkan prosedur kaji ulang yang memadai terhadap akurasi metodologi penilaian risiko, kecukupan implementasi sistem informasi manajemen risiko, dan kebijakan prosedur dan limit risiko.
2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit
 - a. Penerapan Manajemen Risiko di Bank Mandiri didukung dengan kerangka yang mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta limit Risiko yang ditetapkan secara jelas sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis Bank.
 - b. Bank memiliki kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip transparansi, peningkatan kualitas pelayanan nasabah & *stakeholders* dan kebijakan tersebut juga harus sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - c. Kebijakan manajemen risiko bank disusun sesuai dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan SDM dan risk appetite Bank.
 - d. Bank melakukan evaluasi dan pengkinian kebijakan manajemen risiko dengan mempertimbangkan perkembangan kondisi internal dan eksternal.
 - e. Penetapan limit risiko telah memadai, yang meliputi limit per produk/transaksi, per jenis risiko dan per aktivitas fungsional dan melakukan *monitoring* limit secara periodik.
 3. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko
 - a. Bank melakukan proses identifikasi dan pengukuran risiko secara tepat terhadap setiap produk/transaksi yang mengandung risiko.
 - b. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis Bank dan dilakukan dalam rangka menganalisa sumber dan kemungkinan timbulnya Risiko serta dampaknya.
 - c. Bank telah memiliki sistem pemantauan eksposur risiko yang memadai, meliputi adanya fungsi yang independen yang melakukan pemantauan terhadap eksposur risiko secara rutin, adanya sistem informasi yang akurat dan tepat waktu dan adanya *feed back* dan tindak lanjut perbaikan/penyempurnaan.
 - d. Bank mengembangkan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan dan kompleksitas kegiatan usaha Bank.
 4. Sistem Pengendalian Intern Yang Menyeluruh
 - a. Bank melaksanakan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko Bank dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
 - b. Terdapat penetapan wewenang dan tanggung jawab pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit.
 - c. Bank menetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian.
 - d. Bank memiliki prosedur yang cukup untuk memastikan kepatuhan bank terhadap ketentuan.
 - e. Bank melakukan kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional Bank yang dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Bank, perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko
 - f. Satuan kerja audit intern Bank melakukan audit secara berkala dengan cakupan yang memadai, mendokumentasikan temuan audit dan tanggapan manajemen atas hasil audit, serta melakukan review terhadap tindak lanjut temuan audit.
- Penjelasan yang menyeluruh mengenai faktor-faktor risiko serta upaya untuk mengelola masing-masing risiko dapat dilihat pada bagian Tinjauan Pendukung Bisnis Perusahaan mengenai Manajemen Risiko.

JENIS RISIKO DAN PENGELOLAANYA

Fokus pengelolaan risiko Bank Mandiri terutama adalah jenis-jenis risiko yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, strategik, reputasi, hukum, dan kepatuhan. Namun Bank juga melakukan pengelolaan untuk risiko-risiko lainnya, seperti risiko teknologi informasi.

Sejalan dengan mengalami perlambatan ekonomi global, kenaikan harga BBM, dan perubahan pemerintahan, tahun 2014 Indonesia masih menghadapi pertumbuhan ekonomi yang *volatile*. Bank Mandiri melakukan pengelolaan risiko secara proaktif dan antisipatif, antara lain melalui *stress testing* dan penyusunan *contingency plan* serta tetap mengoperasikan *Business Command Center* sebagai suatu *crisis management center* yang terintegrasi.

Manajemen risiko pada aktivitas fungsional di Bank Mandiri meliputi atas 8 (delapan) jenis risiko sebagaimana penjelasan berikut:

1. Risiko Kredit

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko kredit memiliki definisi sebagai berikut: "Risiko Kredit adalah Risiko akibat kegagalan debitur dan/ atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank" (11/25/PBI/2009).

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

2. Risiko Pasar

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko pasar memiliki definisi sebagai berikut: "*Risiko Pasar adalah Risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk risiko perubahan harga option*" (11/25/PBI/2009).

Manajemen risiko pasar di Bank Mandiri meliputi *trading book*, *banking book*, nilai tukar, dan manajemen pricing sebagaimana penjelasan berikut:

a. Risiko Pasar *Trading Book*

Risiko *trading book* timbul karena perubahan faktor pasar (suku bunga dan nilai tukar), atas portofolio trading yang dimiliki Bank berupa

aktivitas trading treasury yang meliputi *cash instrument* dan *derivative instrument*.

Dalam manajemen risiko pasar trading yang mempertimbangkan GCG, Bank Mandiri menerapkan prinsip *segregation of duties* dengan melakukan pemisahan antara unit *front office* (melaksanakan transaksi trading), unit *middle office* (melaksanakan proses manajemen risiko, menyusun kebijakan dan prosedur) dan unit *back office* (melaksanakan proses settlement transaksi).

Besarnya eksposur risiko aktivitas trading Bank diukur dengan menggunakan metode Value at Risk (VaR). Pengendalian risiko pasar dilakukan dengan menetapkan batasan risiko untuk maksimum potensi kerugian (VaR Limit) dan limit sensitivitas yang dimonitor secara harian oleh unit kerja pengelola risiko pasar.

b. Risiko Pasar *Banking Book*

Risiko pasar *banking book* diakibatkan karena perubahan suku bunga dan perubahan nilai tukar atas aktivitas *banking book* yang dapat berpengaruh pada profitabilitas maupun nilai ekonomis modal. Bank Mandiri melakukan pengendalian risiko pasar *banking book* dengan menetapkan limit-limit yang mengacu pada ketentuan regulator dan internal, serta melakukan perhitungan *repricing gap* dan melakukan *sensitivity analysis* guna memperoleh proyeksi Net Interest Income (NII) dan Economic Value of Equity (EVE).

Sebagai penerapan aspek kehati-hatian, perhitungan tersebut dimonitor secara mingguan maupun bulanan oleh unit kerja pengelola risiko pasar dan diambil tindakan diperlukan apabila terjadi pelampauan limit yang diakibatkan sumber-sumber risiko sebagaimana berikut:

Sumber-Sumber Risiko Suku Bunga *Banking Book*

Repricing risk	Repricing mismatch antar aktiva dan pasiva
Basis risk	Penggunaan suku bunga acuan yang berbeda
Yield curve risk	Perubahan bentuk dan slope yield curve
Option risk	Pelunasan kredit atau pencairan deposito sebelum jatuh tempo

c. Risiko Pasar Nilai Tukar

Risiko nilai tukar timbul akibat pergerakan nilai tukar pasar yang berlawanan dengan *Net Open Position* Bank Mandiri.

Bank melakukan identifikasi risiko nilai tukar secara tepat terhadap aset, transaksi derivatif dan instrumen keuangan lain yang mengandung risiko nilai tukar baik pada aktivitas fungsional tertentu maupun aktivitas Bank secara keseluruhan.

Bank melakukan pengukuran risiko nilai tukar dengan menggunakan metode *Gap Analysis*. Dalam *gap analysis* akan diketahui *Net Open Position* (NOP) atau Posisi Devisa Neto (PDN), yaitu selisih bersih antara aktiva atau tagihan valas dengan pasiva atau kewajiban valas, ditambah dengan selisih bersih tagihan dan kewajiban yang merupakan komitmen maupun kontinjensi rekening administratif untuk setiap valuta asing yang semuanya dalam Rupiah.

d. Manajemen *Pricing*

Sebagai bagian dari manajemen risiko suku bunga, Bank menerapkan kebijakan *pricing* produk dana maupun produk kredit sebagai salah satu strategi memaksimalkan *Net Interest Margin* (NIM) dan sekaligus mendukung Bank menguasai *revenue market share* dengan mempertimbangkan kondisi persaingan.

Dalam manajemen *pricing management* Bank menerapkan *risk based pricing* yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Dalam rangka meminimalkan risiko suku bunga, maka suku bunga kredit disesuaikan dengan suku bunga sumber dana pembiayaan.

Selain biaya dana, suku bunga kredit ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya overhead, premi risiko kredit dan margin keuntungan Bank dengan tetap memperhatikan *competitiveness* dengan pesaing utama. Suku bunga kredit dapat berupa suku bunga mengambang (*floating rate*) atau suku bunga tetap (*fixed rate*).

3. Risiko Likuiditas

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko likuiditas didefinisikan sebagai

berikut: "*Risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank*" (11/25/PBI/2009).

Kondisi likuiditas dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, kewajiban kepada counterparty, dan komitmen kredit kepada debitur. Bank Mandiri mengukur risiko likuiditas dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan rasio, yaitu Nominal Stock Based dan Flow Based.

Nominal Stock Based adalah metode pengukuran menggunakan berbagai macam rasio keuangan sebagai indikator tingkat risiko likuiditas, sedangkan metode pengukuran dengan Flow Based menggunakan *Liquidity Gap Analysis*.

Beberapa rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko likuiditas antara lain *Primary Reserve Ratio* (Rasio Giro Wajib Minimum dan Kas terhadap DPK), *Secondary Reserve Ratio* (Cadangan Likuiditas), dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR). LDR digunakan untuk melihat seberapa besar sumber dana yang berasal dari dana masyarakat (umumnya jangka pendek) digunakan untuk membiayai aset yang tidak likuid (kredit). LDR yang semakin besar mencerminkan semakin tingginya risiko likuiditas Bank. Pemeliharaan LDR disesuaikan dengan ketentuan BI, khususnya ketentuan Tingkat Kesehatan Bank dan ketentuan GWM-LDR.

Liquidity gap analysis merupakan metodologi untuk memproyeksikan arus kas masuk dan arus kas keluar di masa mendatang. Hasil pengukuran *liquidity gap* menunjukkan kondisi likuiditas Bank, yaitu surplus likuiditas (*positive liquidity gap*) atau defisit likuiditas (*negative liquidity gap*). Proyeksi kondisi likuiditas tersebut akan menentukan strategi yang akan dilaksanakan oleh Bank, seperti strategi penempatan dana, strategi pendanaan dan strategi terkait likuiditas seperti strategi *pricing* dana. *Liquidity gap* dibuat atas dasar *maturity mismatch* antara komponen-komponen aset dan liability (termasuk *off-balance sheet*), yang disusun ke dalam periode waktu (*time bucket*) berdasarkan *contractual maturity* ataupun *behavioral maturity* untuk instrumen-instrumen yang tidak memiliki tanggal jatuh tempo, seperti Tabungan dan Giro.

4. Risiko Operasional

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko operasional memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank"* (11/25/PBI/2009).

Manajemen risiko operasional bertujuan untuk menekan kerugian akibat tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya factor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Bank melakukan manajemen risiko operasional yang efektif agar dapat menekan kerugian akibat risiko operasional.

Kerangka kerja Operational Risk Management (ORM) mengacu pada regulasi Bank Indonesia, Basel II, dan ketentuan internal Bank. Pada saat ini, Bank telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang mencakup ORM yaitu Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM), dan Standar Prosedur Operasional (SPO) yang berisi teknis manajemen risiko operasional baik aspek *governance*, prosedur dan sistem pelaporan. Bank juga membuat prosedur mengenai manajemen risiko dan langkah-langkah mitigasi pada Produk dan Aktivitas Baru (PAB) yaitu SPO PAB yang berisi prosedur penilaian terhadap delapan (8) jenis risiko.

5. Risiko Hukum

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko hukum memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis"* (sumber: 11/25/PBI/2009) Risiko hukum dapat terjadi di seluruh aspek transaksi yang ada di Bank Mandiri, termasuk pula dengan kontrak yang dilakukan dengan nasabah maupun pihak lain dan dapat berdampak terhadap risiko-risiko lain antara lain risiko kepatuhan, risiko pasar, risiko reputasi dan risiko likuiditas.

6. Risiko Strategik

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko strategik memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan*

dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis" (sumber: 11/25/PBI/2009)

7. Risiko Kepatuhan

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko kepatuhan memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku"* (sumber: 11/25/PBI/2009)

Pada prakteknya aktivitas bisnis Bank terkait dengan banyak peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku, seperti risiko kredit terkait dengan ketentuan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPM), Kualitas Aktiva Produktif, Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), risiko pasar terkait dengan ketentuan Posisi Devisa Neto (PDN), risiko strategik terkait dengan ketentuan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Bank, dan risiko lain yang terkait dengan ketentuan tertentu.

Mengingat banyaknya ketentuan terkait, maka manajemen risiko kepatuhan dilaksanakan secara berkesinambungan untuk meningkatkan budaya kepatuhan di tiap aktivitas bisnis dan jenjang organisasi bank sekaligus memitigasi munculnya kejadian risiko kepatuhan.

8. Risiko Reputasi

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko reputasi memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank"* (sumber: 11/25/PBI/2009)

Cakupan risiko reputasi cukup luas dan tidak terbatas hanya pada reputasi dari sebuah bank saja, namun dapat memicu risiko lainnya dan mempengaruhi kinerja sektor industri perbankan secara menyeluruh.

Kejadian risiko mungkin terjadi hanya pada satu bank yang pengendalian risikonya tidak memadai, selanjutnya reputasi dari masing-masing produk atau sektor dapat memengaruhi keseluruhan industry perbankan.

Berikut profil kinerja dan risiko Bank Mandiri selama tahun 2014:

Profil Kinerja & Risiko	
Kredit bertumbuh dengan kualitas terjaga	Pertumbuhan kredit 13,98% (YoY) dengan NPL terjaga pada level 1,67% (bank secara individual). Portfolio kredit yang terdiversifikasi dengan penerapan kebijakan limit (limit industri dan limit debitur). Selama 2014, eksposur ke sektor terkait pertambangan, komoditas dan tekstil serta sector yang rentan terhadap depresiasi Rupiah (high imported content) dipantau secara ketat dan ekspansi dilakukan secara selektif.
Likuiditas dan akses pasar yang kuat	Kondisi likuiditas yang baik dan mendukung aktivitas bisnis dengan LDR sebesar 82,02%. Akses pendanaan yang baik dengan mempertimbangkan kualitas, reliabilitas, dan pricing dana pada kondisi krisis (liquidity contingency plan) berupa Repo Interbank, Repo ke BI, Lending Facility, Swap, dan Collateralized Funding.
Penerapan manajemen risiko yang handal	Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Kebijakan manajemen risiko yang disusun sesuai dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan SDM dan risk appetite Bank.
Penerapan Good Corporate Governance yang terpercaya	Menjaga aspek kepatuhan terhadap ketentuan internal dan regulator. Pengakuan dan penghargaan pihak independen atas kualitas Good Corporate Governance (GCG), antara lain dalam survey Corporate Governance Perception Index Indonesia.

Bank Mandiri melakukan evaluasi yang terintegrasi secara *bankwide* terhadap risiko-risiko yang dihadapi. Beberapa ketidakpastian yang dihadapi Bank Mandiri berikut mitigasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Ketidakpastian	Deskripsi	Mitigasi
Konsentrasi kredit	Eksposur yang berlebihan kepada satu individu atau entitas, sekelompok entitas yang saling terkait, suatu wilayah geografis, sektor industri, produk tertentu dan lain sebagainya yang mempunyai kriteria sistematis yang serupa, dapat mengakibatkan potensi kerugian yang sangat besar.	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat bantu yang dinamakan Portfolio Guideline (PG) pada seluruh tahapan pengelolaan risiko kredit. Melakukan pembatasan eksposur melalui kebijakan limit (limit industri dan limit debitur).
Kompleksitas proses bisnis dan coverage jaringan yang luas	Sejalan dengan pertumbuhan bisnis yang agresif dan non-organik, Bank Mandiri memiliki bisnis yang beragam dan kompleks serta memiliki jaringan yang luas meliputi kantor luar negeri dan perusahaan anak.	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan Enterprise Risk Management dalam pelaksanaan manajemen risiko. Melaksanakan konsolidasi pengelolaan risiko dengan perusahaan anak yang bergerak di bidang keuangan secara bertahap dan berkesinambungan.
Internal & eksternal fraud	Tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank dan/ atau menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku fraud memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.	<ul style="list-style-type: none"> Pengelolaan risiko operasional oleh seluruh unit kerja. Meningkatkan risk awareness melalui serangkaian program sosialisasi seperti program "NO Surprise" kepada seluruh unit kerja. Implementasi Operational Risk Management yang dimonitor secara periodik melalui Forum Manajemen Risiko Operasional (MRO) yang dilakukan baik di tingkat Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat. Menerapkan proses due diligence dan pengelolaan risiko terhadap nasabah mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia dan didasarkan pada prinsip risk-based approach.

Ketidakpastian	Deskripsi	Mitigasi
Krisis global dan perlambatan pertumbuhan ekonomi	European sovereign debt crisis menyebabkan ancaman perlambatan pertumbuhan ekonomi dan volatilitas pasar keuangan. Perlambatan pertumbuhan ekonomi China dan India mengancam permintaan komoditas. Kenaikan suku bunga acuan (BI rate) secara signifikan untuk mengurangi gejala pasar keuangan akibat kebijakan pengurangan stimulus (tapering off) Federal Reserve.	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan stress testing secara komprehensif dan berkala, serta menyusun contingency plan. Mengoperasikan Business Command Center sebagai crisis management center yang terintegrasi. Memantau secara ketat sektor industri yang berpotensi terkena dampak krisis dan resesi, misalnya pertambangan, komoditas dan tekstil. Mengembangkan watch list tools khusus sektor pertambangan batu bara dan perkebunan sawit untuk monitoring debitur-debitur di kedua sektor tersebut.
Perlambatan perekonomian nasional	Penyesuaian harga bahan bakar minyak (BBM) yang mendorong kenaikan inflasi dan tingkat suku bunga.	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan pengelolaan portfolio secara aktif untuk mendapatkan portfolio kredit di sektor-sektor yang prospektif.
Likuiditas perbankan	Gejolak di pasar keuangan menyebabkan likuiditas perbankan mengetat, sehingga mengakibatkan kenaikan suku bunga pasar dan persaingan mendapatkan dana meningkat.	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola asset likuid secara prudent dan proaktif dan meningkatkan akses pasar.
Perubahan ketentuan pemerintah dan regulator	Adanya perubahan ketentuan yang terkait dengan regulator yang menimbulkan peningkatan eksposur Bank.	<ul style="list-style-type: none"> Menyesuaikan portfolio atau eksposur risiko pada Bank sehingga dapat mengurangi dampak atas perubahan kebijakan pemerintah/regulator, antara lain melalui diversifikasi portfolio Bank, meningkatkan permodalan, dan lain-lain.
Persaingan di industri perbankan yang meningkat	Perekonomian negara yang membaik mengakibatkan peningkatan persaingan industri perbankan, antara lain dalam hal pricing suku bunga dan kecepatan proses kredit.	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan strategi sebagai market leader dalam hal pricing pendanaan. Menerapkan risk based pricing, yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah yang bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Mengembangkan pendekatan/metode cash flow based lending untuk pembiayaan kepada distributor financing. Mengimplementasikan proses kredit baru untuk kredit dengan limit Rp 200 juta s.d. Rp 500 juta.

EVALUASI ATAS EFEKTIVITAS SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Untuk mengetahui efektivitas Sistem Manajemen Risiko dan penerapannya, dilakukan evaluasi dan *review* baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* (KPR & GCG) dan Komite Audit memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan kajian dan evaluasi atas kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko Bank, serta memberikan masukan dan rekomendasi kepada Dewan Komisaris dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan. Satuan kerja audit intern secara rutin melakukan *review* dan audit terhadap penerapan manajemen risiko Bank berdasarkan prinsip *risk-based audit* dengan tujuan bukan saja sebagai pengendalian intern namun juga untuk perbaikan penerapan manajemen risiko secara terus menerus.

Secara eksternal, evaluasi penerapan manajemen risiko dilakukan oleh auditor eksternal maupun auditor Bank Indonesia. Pada tahun 2014, Bank Mandiri bekerja sama dengan konsultan eksternal bertaraf internasional untuk melakukan implementasi Basel II dan *Enterprise Risk Management* (ERM) di Bank Mandiri.

auditor eksternal

Bank Mandiri dalam menjalankan operasionalnya diawasi oleh Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Disamping itu, terkait pengelolaan atas aspek keuangan negara dilakukan pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Dan atas penyajian Laporan Keuangan Bank Dilakukan atestasi oleh Kantor Akuntan Publik (KAP)

PENUNJUKAN AUDITOR EKSTERNAL

Penetapan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit Laporan Keuangan tahun buku 2014 diputuskan dalam RUPS-Tahunan pada tanggal 27 Februari 2014 dan telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan dan ketentuan terkait lainnya.

Penunjukan ini dilakukan setelah Auditor Eksternal/Independen memenuhi prinsip-prinsip Etika Profesi yaitu meliputi:

1. Tanggung jawab profesi;
2. Kepentingan umum (publik);
3. Integritas;
4. Objectivitas;
5. Kompetensi dan kehati-hatian profesional;
6. Kerahasiaan;
7. Perilaku professional;
8. Standar teknis.

Proses penunjukan auditor eksternal adalah sebagai berikut;

1. Dewan Komisaris menyampaikan permintaan kepada Direksi untuk melakukan *pitching* Kantor Akuntan Publik untuk audit laporan keuangan tahun buku 2014.
2. Bank Mandiri melakukan proses pengadaan pemilihan Kantor Akuntan Publik yang dimulai dengan tahapan pembentukan Tim Pengadaan Kantor Akuntan Publik terkait penyediaan jasa audit laporan keuangan tahun buku 2014 sampai dengan tahapan melakukan evaluasi aspek teknis dan aspek finansial atas proposal KAP – KAP Peserta Pengadaan.
3. Direksi menyampaikan hasil evaluasi aspek teknis dan aspek finansial atas proposal KAP – KAP Peserta Pengadaan kepada Komite Audit.
4. Komite Audit memberikan rekomendasi mengenai penunjukan Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan perseroan tahun buku 2014 kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS Tahunan.
5. Dewan Komisaris mengusulkan kepada RUPS-Tahunan penunjukan Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan tahun buku 2014.
6. RUPS-Tahunan pada tanggal 27 Februari 2014, memutuskan:
 - a. Menetapkan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan tahun buku 2014.
 - b. Memberi kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan honorarium dan persyaratan lainnya bagi Kantor Akuntan Publik.
7. Bank Mandiri menyampaikan Surat Pemberitahuan kepada KAP – KAP Peserta Pengadaan tentang hasil RUPS Tahunan

PELAKSANAAN AUDIT

Dalam pelaksanaan audit Bank Mandiri selalu berupaya meningkatkan komunikasi antara Kantor Akuntan Publik, dimana Direktorat Internal Audit bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan Eksternal Auditor. Melalui koordinasi tersebut, diharapkan dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dilakukan antara lain melalui pertemuan secara periodik untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak. Di samping itu, Direktorat Internal Audit membantu Komite Audit melakukan evaluasi atas kinerja Eksternal Auditor yang meliputi aspek pemahaman atas isu-isu yang dihadapi oleh Bank, kerjasama, komunikasi, pengalaman, keahlian dan output yang diberikan.

JUMLAH PERIODE AKUNTAN PUBLIK DAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP)

Berikut Kantor Akuntan Publik yang telah mengaudit Laporan Keuangan Bank Mandiri sepanjang tahun 2009-2014:

Tahun Buku	Nama KAP	Periode KAP	Akuntan	Periode Akuntan
2009	Haryanto Sahari & Rekan (Price water house Coopers)	1	Drs. Haryanto Sahari, CPA	3
2010	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	
2011	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	
2012	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	5	Lucy Luciana Suhenda, SE, AK, CPA	1
2013	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	2
2014	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	

IMBALAN JASA AUDIT

Besarnya *fee audit* jasa Eksternal Auditor KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan untuk tahun buku 2014 sebesar Rp8,3 Miliar, termasuk *fee* jasa atestasi lainnya.

JASA LAINNYA YANG DIBERIKAN

Jasa lainnya yang diberikan akuntan selain jasa audit laporan keuangan tahunan adalah prosedur yang disepakati bersama atas keandalan sistem pelaporan ke Bank Indonesia, audit PSA 62 serta bentuk penugasan lainnya keamanan sistem pencatatan surat berharga secara *scriptless*, jasa kustodian, evaluasi kinerja Bank Mandiri dan evaluasi kinerja PKBL.

sekretaris perusahaan



Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri memiliki misi yaitu menetapkan, mengembangkan, mengarahkan dan menyusun strategi dalam pelaksanaan *Corporate Communication*, *implementasi Good Corporate Governance* serta administrasi kesekretariatan perusahaan untuk mendukung tercapainya Visi dan Misi Bank Mandiri dengan tetap memperhatikan prinsip Kode Etik dan nilai-nilai perusahaan.

Sekretaris Perusahaan memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan tersedianya informasi untuk berbagai pihak serta berperan sebagai penghubung utama antara Bank Mandiri, Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia dan publik secara luas.

Regulasi yang menjadi acuan dalam pembentukan dan pelaksanaan sekretaris Perusahaan, antara lain:

1. Keputusan Ketua Bapepam-LK No. Kep-63/PM/1996 tentang Pembentukan Sekretaris Perusahaan.
2. 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.

2. Pada tanggal 1 Oktober 2014 Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan dijabat oleh Bpk. Rohan Hafas.

Perubahan tersebut telah diumumkan Perseroan pada tanggal 2 Oktober 2014 melalui surat kabar nasional, yaitu harian Bisnis Indonesia dan Media Indonesia. Pemberitahuan di surat kabar :

PROFIL SEKRETARIS PERUSAHAAN

Pada tahun 2014, Bank Mandiri mengalami perubahan Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan, sebagai berikut:

1. Sampai dengan tanggal 1 Oktober 2014 Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan dijabat oleh Bpk. Nixon L.P. Napitupulu; dan

www.bankmandiri.co.id



PEMBERITAHUAN
No. FST.CSC/019/P/X/2014

Berdasarkan Peraturan Bapepam-LK No. X.K.1 tentang Keterbukaan Informasi Yang Harus Segera Diumumkan Kepada Publik serta Peraturan BEI No. I-E tanggal 19 Juli 2004 tentang Kewajiban Penyampaian Informasi, dengan ini kami sampaikan bahwa Direksi Perseroan telah mengangkat Sdr. Rohan Hafas sebagai Sekretaris Perusahaan Perseroan yang baru menggantikan pejabat sebelumnya terhitung sejak pelaksanaan serah terima jabatan pada hari Rabu, tanggal 1 Oktober 2014.

Jakarta, 2 Oktober 2014
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Direksi

mandiri call 14000 Terdepan, Terpercaya. Tumbuh bersama Anda.

Berikut profil ringkas Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri:



Nixon L. Napitupulu
(Periode Januari-Oktober)

Warga Negara Indonesia, 46 tahun, Nixon L. P. Napitupulu menyelesaikan pendidikan S1 dari Universitas Sumatera Utara (USU) pada tahun 1994.

Beliau memulai karier di Bank Ekspor Impor Indonesia (BankExim) pada tahun 1996. Dalam perjalanan kariernya, beliau sempat menjabat sebagai Department Head Performance Management System - Strategy & Performance Group, Department Head PMS Production & Development – Strategy & Performance Group, SBU Decision Support – Corporate BK Head – Strategy & Performance Group, Group Head Micro Network Development Group, Group Head Strategy & Performance Group. Mulai tanggal 16 Januari 2013 Nixon L. P. Napitupulu menjabat sebagai Group Head Corporate Secretary PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sampai dengan tanggal 1 Oktober 2014.



Rohan Hafas
Oktober - Desember

Warga Negara Indonesia, 53 tahun, Rohan Hafas menyelesaikan pendidikan S1 dari Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (UI) pada tahun 1987.

Beliau memulai karier di Bank Susila Bakti pada tahun 1987 sebagai Assistant Manager. Dalam perjalanan kariernya, beliau sempat menjabat sebagai Team Leader Communication Division, Group Head Communication Division dan Division Head Communication Division di Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) serta menjadi Corporate Secretary Division Head di PT. Bank Mutiara Tbk. Mulai tanggal 1 Oktober 2014, Rohan Hafas menjabat sebagai Group Head Corporate Secretary PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PEDOMAN KERJA SEKRETARIS PERUSAHAAN

Dalam melaksanakan tugasnya, fungsi Sekretaris Perusahaan dijalankan oleh unit kerja Corporate Secretary Group yang pada umumnya menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawab sebagaimana Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 35/POJK/2014 tentang Sekretaris Perusahaan Emiten atau Perusahaan publik.

Tugas dan Tanggung Jawab Sekretaris Perusahaan

Tugas dan tanggung jawab Sekretaris Perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

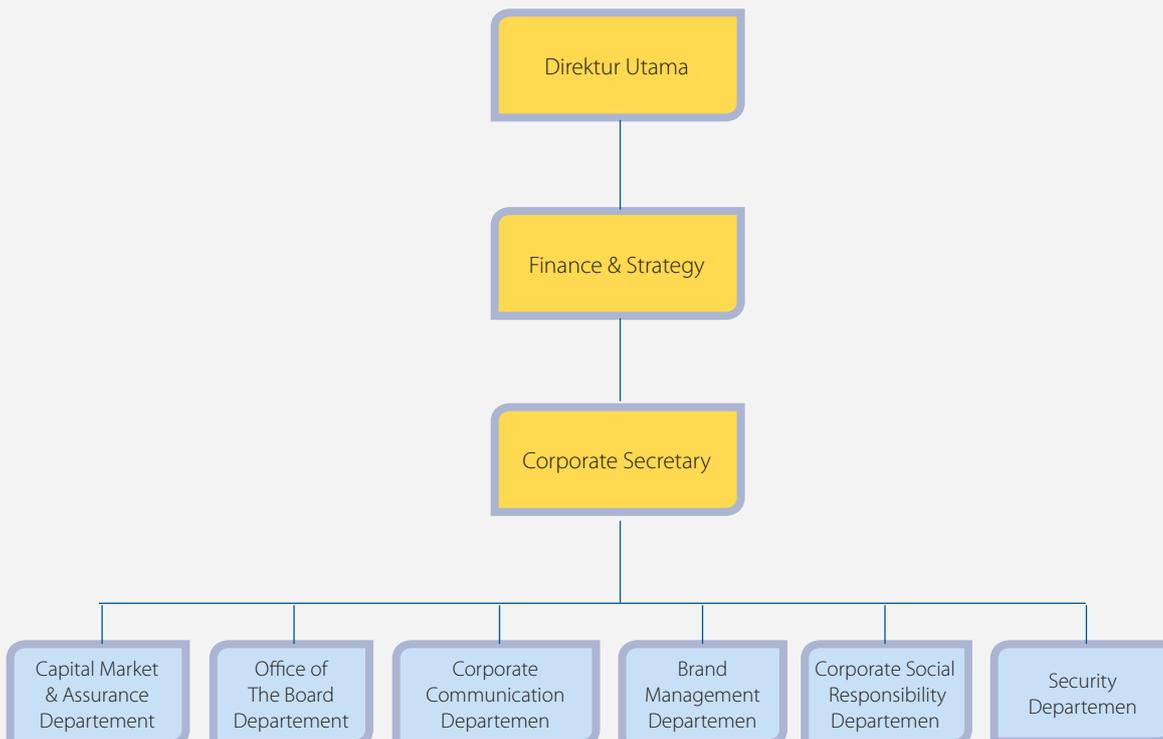
1. Kepatuhan Bank Mandiri terkait hubungan dengan pasar modal:
 - a. Mengarahkan seluruh aspek penyelenggaraan acara RUPS agar dapat berjalan dengan baik.
 - b. Menetapkan materi internal dan eksternal terkait penyelenggaraan RUPS untuk memastikan kesesuaian materi dengan peraturan yang berlaku.
 - c. Mengarahkan koordinasi internal terkait aspek kepatuhan pasar modal serta kajian peraturan pasar modal dan dampaknya terhadap Bank Mandiri
2. Reputasi Bank Mandiri di mata publik dan media
 - a. Menetapkan strategi implementasi program *corporate communication* untuk publik umum, media, dan internal agar reputasi Bank Mandiri dapat terjaga dengan baik di mata pemangku kepentingan.
 - b. Mengarahkan program *corporate communication* untuk publik umum, media, dan internal agar reputasi Bank Mandiri dapat terjaga dengan baik di mata pemangku kepentingan.
3. Materi Publikasi
 - a. Menetapkan strategi implementasi atas publikasi non-media Bank Mandiri untuk publik non-finansial, investor dan masyarakat keuangan agar reputasi Bank Mandiri dan ekspektasi pasar dapat terjaga dengan baik.
 - b. Menetapkan strategi implementasi iklan media massa Bank Mandiri terkait aspek finansial dan non-finansial agar reputasi Bank Mandiri dan ekspektasi pasar dapat terjaga dengan baik.
 - c. Mengarahkan pengelolaan konten situs Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan data secara lengkap serta kemudahan akses

untuk memberikan *awareness* atas kepatuhan terhadap peraturan pasar modal yang berlaku.

4. Komunikasi Internal
 - a. Menetapkan dan mengevaluasi proses pelaksanaan media komunikasi internal untuk berkontribusi dalam penciptaan iklim kerja yang baik.
 - b. Mengarahkan dan mengevaluasi pembuatan materi presentasi Bank Mandiri terkait aspek keuangan dan non keuangan untuk memastikan keakuratan informasi dari satu pintu.
 - c. Mengarahkan *event* internal Bank Mandiri untuk terlaksananya *event* dengan baik.
 - d. Mengarahkan dokumentasi Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan database dokumentasi Bank Mandiri.
5. *GCG Manual Building*
 - a. Mengarahkan perencanaan GCG manual untuk memastikan kelengkapan dokumen.
 - b. Mengarahkan proses penyelarasan dokumen *charter* Dewan Komisaris dengan *charter* Direksi dan kebijakan manajemen, buku pedoman standar etika, proses evaluasi dan monitoring terhadap *GCG Manual* agar terjadi keselarasan atas semua kebijakan bank.
6. Merencanakan, menetapkan dan melaksanakan pengendalian sistem pengamanan Bank.
7. Pengelolaan Program Kemitraan serta menyalurkan dana Program Bina Lingkungan.
8. Database GCG
Mengarahkan proses kelengkapan database GCG manual, pemutakhiran database GCG manual ke portal Bank Mandiri dan perpustakaan GCG di portal Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan data dan memudahkan akses.
9. Administrasi Kesekretariatan Bank Mandiri
Mengarahkan administrasi kesekretariatan Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan dokumen secara lengkap termasuk penyampaian materi rapat dilakukan paling lambat 5 hari sebelum rapat Direksi maupun Dewan Komisaris.

STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIS PERUSAHAAN

Berikut struktur organisasi Sekretaris Perusahaan tahun 2014:



Pada struktur organisasi Perusahaan, Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, dimana dalam menjalankan fungsi dan perannya mencakup Compliance Officer, Liason Officer (Corporate Communication), GCG Implementation, serta administrasi dokumen kebijakan dan notulensi rapat. Untuk menunjang tugas-tugas tersebut, Sekretaris Perusahaan membawahi beberapa Departemen antara lain Capital Market & Assurance Department, Office of The Board Department, Corporate Communication Department, Brand Management Department, Corporate Social Responsibility Department dan Security Department.

KEGIATAN SEKRETARIS PERUSAHAAN DI TAHUN 2014

Beberapa kegiatan terkait dengan pemangku kepentingan yang telah dilakukan Sekretaris Perusahaan selama tahun 2014 antara lain:

1. Menyenggarakan RUPS Tahunan pada tanggal 27 Februari 2014 dan RUPS Luar Biasa pada tanggal 21 Mei 2014.
2. Menyenggarakan *Public Expose*, *Media Site Visit*, *Analyst Meeting* dan *Exhibition*.
3. Menyenggarakan press conference dan teleconference
4. Menjalin komunikasi dengan Kementerian Negara BUMN, Departemen Keuangan, Sekretaris Negara, OJK, Self Regulatory Organisation (BEI, KSEI, KPEI), BAE, dan lembaga-lembaga terkait lainnya.
5. Berpartisipasi aktif pada rapat dengar pendapat dan kunjungan kerja dengan DPR-RI
6. Menghadiri setiap pelaksanaan Rapat Dewan Komisaris dan Rapat Direksi dan membuat Notulen hasil Rapat Dewan Komisaris dan Rapat Direksi.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SEKRETARIS PERUSAHAAN

Agar dapat terus mengikuti perkembangan terkini mengenai pelaksanaan fungsi dan peran Sekretaris Perusahaan yang efektif, Bank Mandiri telah memfasilitasi pegawai di lingkungan Sekretaris Perusahaan mengikuti pelatihan maupun training, selama tahun 2014 Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri telah mengikuti Training BARA (*Banker Association for Risk Management*) Risk Forum di Padma Resort Legian Bali-Denpasar tanggal 27-28 November 2014

PENILAIAN KINERJA SEKRETARIS PERUSAHAAN

Penilaian kerja Sekretaris Perusahaan dilakukan oleh Direktur Utama dengan berdasarkan pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan berdasarkan ketercapaian program kerja pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan. Berikut penilaian kinerja Sekretaris Perusahaan mencakup sebagai berikut:

1. Mengendalikan *cost effectiveness*
2. Meningkatkan Reputasi dan *Awareness* terhadap Bank Mandiri sebagai Bank yang bercitra positif
3. Memastikan Corporate Action Perseroan dan Pelaksanaan Keterbukaan Informasi Publik
4. Meningkatkan kepuasan internal customer
5. Mengelola program komunikasi internal secara terpadu
6. ISO 9001:2008 dalam sistem keamanan
7. Memastikan Pelaksanaan Implementasi Brand sesuai Brand Guidelines
8. Meningkatkan skill pegawai Corporate Secretary Group yang ber-NIP

kode etik dan budaya perusahaan

Etika adalah sistem nilai atau norma yang diyakini oleh seluruh Insan Perusahaan sebagai suatu standar perilaku yang diterapkan oleh Perusahaan. Bank Mandiri dalam menjalankan bisnisnya, menerapkan etika bisnis (*Business Ethic*) dan etika kerja (*Code of Conduct*).

Etika bisnis merupakan prinsip moral terkait perilaku individu, perlindungan terhadap harta milik bank, dan penyelenggaraan bisnis bank salah satunya dalam berinteraksi dengan *stakeholder* sebagai dasar perilaku jajaran bank dalam menjalankan aktivitas bisnis. Untuk itu menjaga standar etika bisnis ini sangat penting untuk kinerja Perusahaan dalam penyelenggaraan bisnis agar tetap berjalan secara berkesinambungan.

Etika kerja merupakan penjabaran prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang diharapkan dilakukan oleh insan Mandiri dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini merupakan standar perilaku yang wajar, patut dan dapat dipercaya untuk semua insan Mandiri. Mempertahankan loyalitas *stakeholder* melalui penerapan standar etika yang konsisten sangatlah penting untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi oleh Perusahaan. Hal ini disebabkan karena semua keputusan Bank Mandiri sangat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan pengaruh pada keputusan-keputusan perusahaan.

KEBERADAAN KODE ETIK

Etika kerja Bank Mandiri dibangun sejak tahun 2000 dan telah direvisi pada tahun 2013. Penerapan kode etik Bank Mandiri diikuti dengan mekanisme sistem pelaporan pelanggaran yang dibangun sebagai media pelaporan pelanggaran etika serta kebijakan Peraturan Disiplin Mandiri yang mengatur jenis-jenis pelanggaran dan mekanisme penanganan pelanggaran.

Kode etik Bank Mandiri menjelaskan prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang dilakukan oleh insan Mandiri dalam menjalankan tugasnya sehingga pada akhirnya akan tercapai keluaran atau output yang konsisten sesuai dengan budaya Perusahaan dalam mencapai Visi dan Misi Perusahaan. Oleh sebab itu, keberadaan Kode etik menjadi acuan perilaku bagi Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh pegawai Bank Mandiri di seluruh jenjang Organisasi sebagai bagian dari usaha pencapaian Visi dan Misi Perusahaan.

Implementasi Kode etik merupakan tanggung jawab seluruh manajemen Bank Mandiri mencakup Dewan Komisaris, Direksi, pegawai, dan Komite di bawah Dewan Komisaris dan Komite di bawah Direksi untuk berperilaku sesuai dengan nilai dan budaya yang ditetapkan. Penerapan Kode etik secara konsisten 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.

KONTEN KODE ETIK

Seluruh Insan Mandiri memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan Kode Etik ke dalam setiap perilaku, sehingga tidak akan merugikan masing-masing insan yang bersangkutan ataupun Perusahaan karena tingkah laku insan mencerminkan etika bisnis Perusahaan. Konten etika kerja Bank Mandiri terdiri dari:

1. Benturan kepentingan (*conflict of interest*)

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:

- a. Seluruh Jajaran Bank wajib menghindari kegiatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan. Apabila satu dan lain hal tidak dapat dihindari, maka yang bersangkutan wajib melaporkannya kepada atasan langsung.
- b. Seluruh Jajaran Bank dilarang memberikan persetujuan dan atau meminta persetujuan atas fasilitas kredit, serta tingkat bunga khusus maupun kekhususan lainnya untuk:
 1. Dirinya sendiri
 2. Keluarganya
 3. Perusahaan dimana ia dan atau keluarganya mempunyai kepentingan
- c. Seluruh Jajaran Bank dilarang bekerja pada perusahaan lain baik sebagai direksi, karyawan, konsultan atau anggota komisaris, kecuali apabila telah mendapatkan penugasan atau ijin tertulis dari Bank. Khusus untuk anggota Dewan Komisaris dan Direksi, perangkapan jabatan mengikuti ketentuan regulator mengenai Good Corporate Governance.
- d. Seluruh Jajaran Bank dilarang menjadi rekanan secara langsung maupun tidak langsung, baik rekanan untuk barang atau jasa bagi Bank.
- e. Seluruh Jajaran Bank dilarang mengambil barang-barang milik Bank untuk kepentingan sendiri, keluarga ataupun kepentingan pihak luar lainnya.
- f. 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.

2. Kerahasiaan

- a. Seluruh Jajaran Bank wajib memahami dan menjaga kerahasiaan setiap informasi, baik informasi mengenai nasabah maupun informasi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.
- b. Seluruh Jajaran Bank menggunakan informasi yang diterima hanya untuk kegiatan Bank, dan tidak untuk keuntungan pribadi, keluarga dan lainnya atau kegiatan di luar Bank.
- c. Dalam memberikan informasi, setiap Jajaran Bank harus bertindak sesuai ketentuan yang berlaku.
- d. Untuk menghindari penyalahgunaan, penyebaran informasi nasabah di lingkungan internal Bank dilakukan secara hati-hati dan hanya kepada pihak yang berkepentingan.
- e. Seluruh Jajaran Bank dilarang menyebarluaskan informasi kepada pihak luar mengenai:
 - 1) Kegiatan Bank dengan Pemerintah Republik Indonesia
 - 2) Kebijakan internal serta prosedur kerja Bank
 - 3) Manajemen Sistem Informasi, Data dan Laporan
 - 4) Data karyawan, baik yang masih aktif maupun tidak
 - 5) Kegiatan bisnis Bank, termasuk kegiatan dengan nasabah dan rekanan. Kecuali atas persetujuan pejabat Bank yang berwenang atau karena perintah berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
- f. Kewajiban untuk menjaga hal-hal khusus yang harus dirahasiakan, tetap berlaku bagi mantan pegawai Bank.

3. Penyalahgunaan Jabatan

- a. Seluruh Jajaran Bank dilarang menyalahgunakan wewenang dan mengambil keuntungan baik langsung maupun tidak langsung, dari pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan bisnis Bank untuk :
 1. Keuntungan pribadi.
 2. Keuntungan bagi anggota keluarganya.
 3. Keuntungan bagi pihak-pihak lainnya.
- b. Seluruh Jajaran Bank dilarang meminta atau

menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima gratifikasi yang berhubungan dengan jabatannya dan berlawanan dengan kewajibannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Termasuk pula larangan meminta atau menerima, mengizinkan atau 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 atau *non cash loan*), atau dalam rangka pembelian atau pendiskontoan surat-surat wesel, surat promes, cek dan kertas dagang atau bukti kewajiban lainnya, ataupun fasilitas lain yang berkaitan dengan kegiatan operasional Bank. Jenis-jenis gratifikasi dan mekanisme pelaporannya akan diatur dalam ketentuan tersendiri.

- c. Seluruh Jajaran Bank 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.
- d. 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:
 - 1. Akibat penerimaan bingkisan tersebut diyakini menimbulkan dampak negatif dan mempengaruhi keputusan bank, dan
 - 2. 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.
- e. 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 mengambil tindak lanjut sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- f. Dalam hal nasabah, rekanan, dan pihak-pihak lain memberikan barang promosi, maka sepanjang akibat penerimaan barang promosi tersebut

diyakini tidak menimbulkan dampak negatif dan mempengaruhi keputusan Bank, Jajaran Bank dimungkinkan untuk menerima barang promosi tersebut.

- g. Dalam rangka pengadaan barang dan jasa dari pihak ketiga untuk keperluan dinas Bank, Jajaran Bank harus berusaha mendapatkan harga terbaik dengan potongan harga maksimal. Potongan harga (diskon) yang diperoleh harus dibukukan untuk keuntungan Bank.
- h. Jajaran Bank dilarang menggunakan jabatannya untuk meminjam dari nasabah atau berhutang kepada nasabah
- i. Seluruh Jajaran Bank 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, dengan:
 - 1. Mempengaruhi nasabah atau individu atau institusi dalam melakukan transaksi dengan Bank.
 - 2. Menyebarkan informasi tersebut kepada nasabah atau individu atau institusi.
- b. Seluruh Jajaran Bank dilarang menggunakan informasi internal untuk melakukan pembelian, atau memperdagangkan sekuritas, kecuali jika informasi tersebut telah diketahui oleh publik secara luas.
- c. Jajaran Bank dilarang menyalahgunakan posisinya dan mengambil keuntungan baik langsung maupun tidak langsung bagi dirinya sendiri, anggota keluarganya ataupun pihak-pihak lainnya dan/atau mempengaruhi proses keputusan yang berhubungan dengan dirinya
- d. Pengambilan keputusan untuk menjual atau membeli aset Bank serta jasa lainnya harus dilakukan dengan mengutamakan kepentingan Bank tanpa dipengaruhi oleh *Insiders*.

5. Integritas dan Akurasi Data Bank

- a. Seluruh Jajaran Bank harus menyajikan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

- b. Seluruh Jajaran Bank, tidak diperkenankan membukukan dan/atau mengubah dan/atau menghapus pembukuan, dengan maksud untuk mengaburkan transaksi.
- c. Seluruh Jajaran Bank hanya diperkenankan melakukan perubahan atau penghapusan data berdasarkan otorisasi pejabat berwenang sesuai prosedur yang telah ditetapkan Bank.
- d. Seluruh Jajaran Bank tidak diperkenankan memanipulasi dokumen.

6. Integritas Sistem Perbankan

- a. Seluruh Jajaran Bank harus senantiasa mawas diri dan menghindarkan keterlibatan Bank dalam kegiatan kriminal di bidang keuangan dan perbankan.
- b. Jajaran Bank wajib mencurigai adanya transaksi yang tidak biasa dan wajib melakukan tindakan *preventif* dalam mendeteksi rekening-rekening yang dicurigai telah digunakan untuk kegiatan seperti *money laundering*, *terrorism financing*, korupsi dan tindak kejahatan lainnya.

Adapun etika bisnis sebagai dasar perilaku Jajaran Bank dalam menjalankan aktivitas bisnis, mencakup aspek berikut:

1. Perilaku Individu

- a. Integritas Pribadi
 1. Jajaran Bank menjunjung tinggi moral, memiliki harga diri dan disiplin yang kuat.
 2. Jajaran Bank menjaga integritas pribadi sesuai aturan, ketentuan, kebijakan dan sistem yang berlaku.
 3. Jajaran Bank memiliki komitmen untuk menjaga citra dan reputasi Bank.
 4. Jajaran Bank menyandarkan segala tindak dan perilaku kepada nurani yang murni.
 5. Jajaran Bank bertindak terhormat dan bertanggung jawab serta bebas dari pengaruh yang memungkinkan hilangnya obyektivitas dalam pelaksanaan tugas atau mengakibatkan Bank kehilangan bisnis atau reputasinya.
 6. Jajaran Bank menghindarkan diri dari

kegiatan yang berhubungan dengan suatu organisasi dan atau individu yang memungkinkan terjadinya benturan kepentingan.

7. Jajaran Bank, 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

1. Jajaran Bank menjunjung tinggi hak asasi manusia
2. Jajaran Bank mencegah praktek diskriminasi dalam segala bentuknya
3. Tindakan Pelecehan Jajaran Bank wajib menghindari segala bentuk perbuatan yang melanggar ketertiban umum dan kesusilaan.

2. Perlindungan terhadap Harta Milik Bank

a. Harta Milik Bank

1. Jajaran Bank selalu memelihara dan melindungi semua harta milik Bank baik yang berwujud maupun tidak berwujud.
2. Jajaran Bank menggunakan harta milik Bank hanya untuk kegiatan terkait kepentingan Bank.
3. Jajaran Bank menggunakan harta milik Bank dengan penuh tanggung jawab termasuk kesesuaian peruntukannya.

b. Perlindungan Informasi Rahasia

1. Jajaran Bank melindungi dan mencegah informasi yang berharga dan bersifat rahasia dari kehilangan, penyalahgunaan, pembocoran dan pencurian.
2. Jajaran Bank tidak menyebarluaskan laporan/informasi mengenai Bank yang tidak dimaksudkan untuk umum.

c. Hak Milik Intelektual Bank

1. Jajaran Bank menjaga hak milik intelektual Bank.
2. Jajaran Bank mendedikasikan kompetensi yang dimiliki untuk kepentingan Bank sebagai hak milik intelektual Bank

- d. Pencatatan dan Pelaporan Jajaran Bank bertanggung jawab atas keakuratan dan kelengkapan catatan dan laporan yang disajikan.

informasi rahasia dari pihak ketiga/
kompetitor dengan cara yang tidak patut.

- 2) Jajaran Bank tidak merekrut pegawai kompetitor dengan tujuan untuk mendapatkan informasi rahasia dari perusahaan kompetitor.

3. Penyelenggaraan Bisnis Bank

- a. Mis-representasi
- 1) Jajaran Bank yang mewakili Bank dalam berhubungan dengan pihak ketiga bertindak sesuai kapasitas dan kewenangannya.
 - 2) Jajaran Bank yang mewakili Bank memberikan keterangan, dokumen dan laporan yang benar dengan cara yang benar.
 - 3) Jajaran Bank menghindari diri dari tindakan-tindakan yang dapat menimbulkan kesalahpahaman dari pihak lain.
- b. Hubungan dengan Mitra Kerja
- 1) Jajaran Bank senantiasa memprioritaskan kepentingan Bank dalam berhubungan dengan mitra kerja.
 - 2) Jajaran Bank mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme serta citra negatif dalam berhubungan dengan mitra kerja.
 - 3) Jajaran Bank dalam bekerja sama dengan mitra kerja menerapkan prinsip profesionalisme dan keadilan yang dilandasi itikad baik
- c. Perilaku dalam Berkompetisi
- 1) Jajaran Bank bertanggung jawab menciptakan dan menjaga kompetisi yang sehat dalam menjalankan bisnis
 - 2) Jajaran Bank menjauhi, menghindari dan mencegah cara-cara berkompetisi yang tidak sehat dalam mengembangkan karirnya
- d. Hubungan dengan Organisasi Lain
- 1) Jajaran Bank dapat melakukan kontak bisnis dengan organisasi lain termasuk kompetitor sepanjang memberikan manfaat bagi Bank.
 - 2) Jajaran Bank menghindari diri dari segala bentuk kolaborasi/persekutuan yang tidak patut dengan pihak lain.
- e. Mendapatkan dan Menggunakan Informasi Pihak Ketiga
- 1) Jajaran Bank menghindari perolehan

- f. Hubungan dengan Regulator
- Jajaran Bank memegang teguh prinsip etika dan ketentuan yang berlaku dalam membina hubungan dengan Regulator.

Sosialisasi Kode Etik

Sosialisasi merupakan tahapan penting dari penerapan 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 yaitu 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

Implementasi dan Penegakan Kode Etik

Upaya implementasi dan penegakkan kode etik Bank Mandiri dilakukan dengan penuh kesadaran secara terus-menerus dalam bentuk sikap perbuatan, komitmen dan ketentuan, yang antara lain dilakukan dengan:

1) Pernyataan Kepatuhan Kode Etik Bank Mandiri

Untuk menerapkan Kode Etik yang efektif, insan Mandiri diharuskan membaca, dan memahami dengan baik serta diwajibkan menandatangani "Pernyataan Kepatuhan Insan Mandiri terhadap Kode Etik", kode etik dan budaya perusahaan.

2) Komitmen Manajemen

Komitmen Manajemen Bank Mandiri untuk tidak menerima dan/atau meminta hadiah atau bingkisan dalam bentuk dan dalih apapun dari pihak nasabah, debitur, dan mitra kerja maupun pihak ketiga lainnya melalui media massa dan website Bank Mandiri.

3) Annual Disclosure Benturan Kepentingan

Setiap insan Mandiri diharuskan membuat pernyataan tahunan (*annual disclosure*) terkait benturan kepentingan setiap tahun, dan setiap unit kerja diwajibkan menyampaikan laporan transaksi/

putusan yang mengandung benturan kepentingan setiap triwulan, hal ini sejalan dengan disusunnya kebijakan turunan Kode Etik Bank Mandiri berupa Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan Bank Mandiri.

4) Pakta Integritas

Pakta integritas diterbitkan kepada seluruh rekanan Bank Mandiri yang bekerja sama dalam pengadaan barang dan/atau jasa

5) Program Awareness

Untuk pegawai baru Bank Mandiri akan diadakan program induksi Kode Etik Bank Mandiri melalui program *jump start* pendidikan Bank Mandiri serta sosialisasi kebijakan secara berkesinambungan dan konsisten. Selain itu, juga dilakukan sosialisasi kepada seluruh unit kerja Bank Mandiri terkait kode etik antara lain strategi anti *fraud* Bank Mandiri, budaya Kepatuhan, serta budaya layanan.

Pegawai dapat melaporkan dugaan pelanggaran atas implementasi Kode etik tersebut kepada atasan, melalui mekanisme *Letter to CEO*. 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. Sepanjang tahun 2014 pengaduan atas pelanggaran kode etik terdokumentasi secara terintegrasi pada mekanisme *Letter to CEO*.

Transformasi Budaya Perusahaan

Proses internalisasi dan sosialisasi budaya perusahaan untuk seluruh level organisasi dilakukan kepada Dewan Komisaris, Direksi, dan pegawai melalui media komunikasi baik secara formal maupun informal, antara lain melalui : *inclass* training, diskusi dan pengarahan Manajemen saat kunjungan ke wilayah, *sms/email blast*, artikel di majalah Mandiri, materi *teleconference/video taped*, dan lain-lain.

Program komunikasi ini telah diterapkan sejak tahun 2005 hingga saat ini yang dilakukan secara intensif dan berkesinambungan dengan *Culture Specialist Group* sebagai koordinator Program. Sosialisasi ini dilaksanakan bukan hanya untuk internal Bank Mandiri, namun juga melibatkan entitas Anak Perusahaan.

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

akses informasi dan data perusahaan

Bank Mandiri senantiasa memberikan informasi secara lengkap, tepat waktu dan tepat sasaran mengenai Perusahaan kepada pemegang saham dan **stakeholder**. Pengungkapan informasi tersebut dilakukan oleh pejabat atau unit kerja sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Bank Mandiri telah menyampaikan seluruh laporan kondisi keuangan dan non keuangan secara transparan kepada publik melalui berbagai sarana media cetak maupun elektronik, termasuk publikasi laporan keuangan di **website** Bank Mandiri, Bank Indonesia, Bursa Efek Indonesia dan Portal Kementerian BUMN yang tersedia tepat waktu, lengkap dan akurat.

Bank Mandiri memfasilitasi akses informasi dan data perusahaan kepada publik melalui: (1) Mandiri Call Center 62-21 5299 7777, 1400; (2) *website* perusahaan: www.bankmandiri.co.id; (3) *website Investor Relations*: ir.bankmandiri.co.id; (4) *email*: ir@bankmandiri.co.id; (5) media masa; (6) *mailing list*, buletin pertemuan dengan analis secara berkala; dan/atau (7) melalui kantor cabang Bank Mandiri.

Berdasarkan media yang digunakan, informasi dan data mengenai Bank Mandiri dapat diperoleh melalui :

1) Website

Akses informasi yang komprehensif mengenai kegiatan operasional dan kinerja Perusahaan serta berbagai informasi lain yang diperlukan oleh pemegang saham dan pihak-pihak yang berkepentingan dapat diakses melalui situs <http://www.bankmandiri.co.id>. Melalui situs tersebut, para *stakeholder* dapat menemukan banyak konten yang memuat berbagai informasi terkini Perusahaan, seperti Profil Bank Mandiri, produk dan jasa bank, 24 hours services, informasi tata kelola perusahaan termasuk Laporan Tahunan, struktur organisasi, Tim manajemen, informasi keuangan maupun saham, berita *update* seputar Bank Mandiri dan sebagainya. Sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas informasi dan berita terkini mengenai Perusahaan yang disampaikan kepada publik, Perusahaan senantiasa memutakhirkan konten secara berkala dan berkelanjutan.



Tampilan Halaman website <http://www.bankmandiri.co.id>



Gambar Majalah Bank Mandiri

2) Media Cetak

Bank Mandiri memberikan informasi kepada pemegang saham dan *stakeholder* dalam poster, atau majalah Bank Mandiri dan lain-lain yang mencakup seluruh kegiatan internal Perusahaan yang perlu diketahui oleh pemegang saham, *stakeholder* maupun publik secara luas.

3) Media Elektronik

Bank Mandiri menggunakan media elektronik seperti *email* yang digunakan untuk menyebarkan informasi atau berkomunikasi seperti mengirimkan/menerima surat dan data yang disampaikan oleh *stakeholder*. Selain itu Bank Mandiri selalu menayangkan iklan mengenai promosi kegiatan atau produk yang dimilikinya melalui televisi swasta tanah air.

4) Forum Komunikasi Internal

Bank Mandiri menyediakan sarana komunikasi yang menjadi sarana diskusi bagi pegawai dengan manajemen yang secara berkala dilakukan oleh masing-masing unit kerja baik melalui *family gathering*, rapat kerja, morning breafing maupun dalam bentuk-bentuk kompetisi (olahraga maupun event-event yang dilakukan perusahaan).

5) Annual Report

Bank Mandiri menyediakan sarana informasi melalui *Annual Report* yang disusun untuk setiap tahunnya. *Annual Report* ini akan disampaikan kepada pemegang saham, regulator, organisasi massa, media massa dan masyarakat.

6) Sustainability Report

Selain itu, Bank Mandiri juga menyediakan sarana informasi mengenai kegiatan perusahaan secara menyeluruh melalui *Sustanability Report* yang diterbitkan bersamaan dengan Annual report. *Sustanability Report* akan disampaikan kepada pemegang saham, regulator, organisasi massa, media massa dan masyarakat.

Terkait akses informasi yang sifatnya rahasia, Bank Mandiri hanya dapat mengungkapkan apabila terdapat alasan yang sah sebagaimana dipersyaratkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pejabat dan seluruh pegawai bertanggung jawab terhadap informasi rahasia baik selama bekerja di dalam maupun di luar Perusahaan. Seluruh Insan Mandiri wajib menjaga rahasia bank dan rahasia jabatan sebaik-baiknya. Bank Mandiri akan mengenakan sanksi atas penyalahgunaan terhadap informasi Perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan kerahasiaan informasi disusun untuk melindungi keamanan informasi dan memastikan Bank Mandiri mengungkapkan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara transparan dan *fair* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

MEDIA ENGAGEMENT PROGRAM

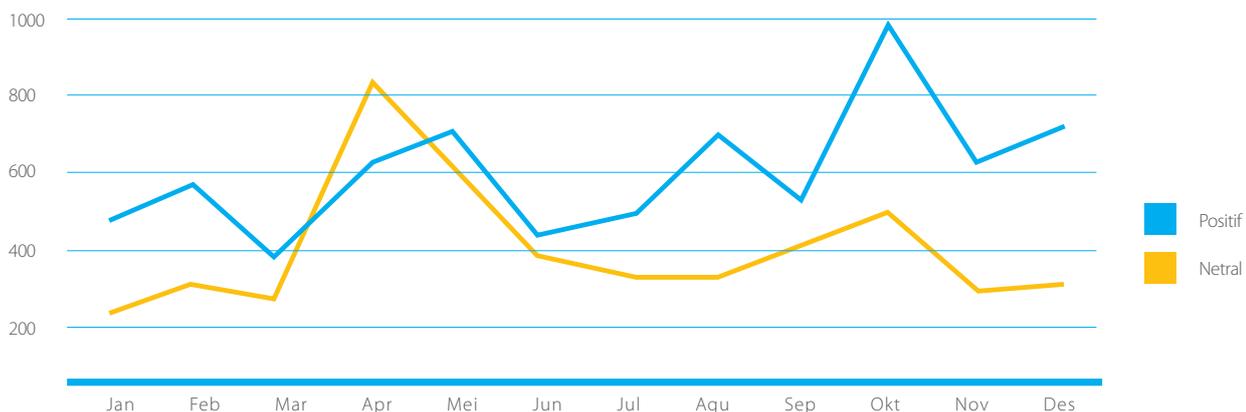
Dalam rangka meningkatkan komunikasi dan relasi dengan *stakeholders*, selama tahun 2014 Bank Mandiri melakukan kegiatan *Media Engagement Program* dengan berbagai pihak dengan uraian sebagai berikut:

No	Bulan	Kegiatan	Target Media
1	Jan	1. Media Briefing WMM dan MYT 2013	Wartawan media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press Conf WMM dan MYT 2013	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Sepakbola Persahabatan	Kompas Gramedia Group
2	Feb	1. Pemred dinner	Pemimpin redaksi media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press Conf Kinerja Triwulan IV/2013	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com serta wirenews asing
		3. Informal meeting media	Republika, Tempo, Media Indonesia dan Fotografer Antara, Bisnis Indonesia, Kontan, Indonesia Finance Today dan Media Indonesia, dan Kompas
3	Mar	1. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, The Jakarta Post, Dow Jones, Majalah SWA, dan Indonesia Finance Today
4	April	1. Press Conf RUPST 2014	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		2. Press Conf Kinerja Triwulan I/2014	Wartawan dan Fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		3. Redpel Gathering	Redaktur Pelaksana media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
5	Mei	1. Lunch Meeting media dengan Direktorat MRB	Wartawan Tulis media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press Conf Launching Mandiri Institute	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		3. Mandiri Karnaval Nusantara	Wartawan Tulis dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com, serta fotografer desk ekonomi
		4. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, Kontan, Vivanews.com dan Media Indonesia
6	Juni	1. Media Visit	Redaksi Kompas
		2. Media Visit	Redaksi Tempo Group
		3. Press Conf. Macro Economic Outlook	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		4. Informal meeting media	Media Indonesia, Bisnis Indonesia, Detik.com, Vivanews.com dan Republika
7	Juli	1. Nonton Bareng Pertandingan Sepakbola Piala Dunia 2014	Wartawan Tulis dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com, serta fotografer desk ekonomi
		2. Press Conf Kinerja Triwulan II/2014	Wartawan Tulis dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com

	Informasi yang disampaikan
	Latar belakang serta pengembangan program Wirausaha Muda Mandiri dan Mandiri Young Technopreneur guna memberikan multiplier effect yang masif
	Keberhasilan program WMM dan MYT dalam menularkan virus kewirausahaan ke kalangan mahasiswa dan alumni sehingga terjadi kenaikan peserta workshop dan penghargaan
	Sharing informasi tentang kinerja perusahaan pada 2013 dan rencana bisnis 2014
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Kinerja Triwulan IV/2013
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin terus menjaga kualitas hubungan dengan media melalui kegiatan informal yang terprogram sebagai upaya memperkuat hubungan dengan media
	Sebagai institusi yang menjunjung tinggi prinsip Good Corporate Governance, Bank Mandiri melaksanakan RUPST untuk mendapatkan persetujuan pemegang saham atas kinerja dan strategi bisnis perusahaan.
	Kinerja Triwulan I/2014
	Bank Mandiri telah menyiapkan diri untuk menyongsong penerapan Masyarakat Ekonomi Asean dengan tetap menjaga kontribusi aktif pada peningkatan kesejahteraan masyarakat
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui keberadaan Mandiri Institute sebagai lembaga yang memberikan kajian terkini tentang ekonomi nasional
	Pentingnya peran media bagi pencapaian target bisnis dan non-bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Pentingnya peran media bagi pencapaian target bisnis dan non-bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Kinerja Triwulan II/2014

No	Bulan	Kegiatan	Target Media
		3. Buka Puasa Bersama Pemimpin Redaksi	Pemimpin redaksi media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
8	Agust	1. Press Conf Macroeconomic Outlook	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, Kontan, Detik.com, Media Indonesia, dan Tempo
		3. Lunch meeting dengan Direktorat TFS	Kontan
9	Sept	1. Press Conf Pasar Indonesia	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		2. Pres Conf Launching Mandiri Inkubator	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Pertandingan sepak bola persahabatan	Tempo Group
10	Okt	1. Mandiri Karnaval Nusantara dan Mandiri Jakarta Marathon	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		2. Press Conf Kinerja Triwulan III/2014	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Press conf Macroeconomic Outlook	Redaktur dan Redaktur Pelaksana media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		4. Press Conf International Financial Inclusion Forum	Sinar Harapan
11	Nov	1. Press Conf Mandiri International Islamic Expo	Tempo Group
		2. Informal meeting media	Wartawan media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
12	Des	1. Media Training	Wartawan media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press conf Macro Economic Outlook	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Informal meeting media	Kontan, dan Detik.com

Adapun data publikasi Bank Mandiri untuk tahun 2014 yang dikategorikan 'positif' dan 'netral' dapat tercermin pada grafik berikut:



	Informasi yang disampaikan
	Kesiapan Bank Mandiri dalam menyambut bulan puasa dan musim libur lebaran 2013
	Bank Mandiri senantiasa menjadi lembaga riset yang reliable bagi media melalui kajian-kajian yang komprehensif tentang perekonomian nasional
	Bank Mandiri dan Media memiliki hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan
	Kinerja Direktorat TFS, khususnya dalam hal perdagangan internasional
	Konsistensi Dukungan Bank Mandiri pada penciptaan generasi muda yang kreatif dan berjiwa kewirausahaan
	Konsistensi Dukungan Bank Mandiri pada penciptaan generasi muda yang kreatif dan berjiwa kewirausahaan
	Bank Mandiri ingin terus mengoptimalkan peran media dalam menyampaikan perkembangan terkini perusahaan ke stakeholder
	Bank Mandiri mendorong perkembangan dunia olahraga nasional khususnya atletik sebagai olahraga yang berpeluang mencetak prestasi di event internasional
	Kinerja triwulan III/2014
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Komitmen dan Dukungan Bank Mandiri pada financial literacy dan financial inclusion
	Komitmen Bank Mandiri pada penguatan bisnis dan dukungan pada nasabah untuk melakukan perjalanan Islami
	Bank Mandiri telah berada pada jalur yang tepat untuk merealisasikan visi menjadi yang terbaik di Asean pada 2020
	Bank Mandiri telah berada pada jalur yang tepat untuk merealisasikan visi menjadi yang terbaik di Asean pada 2020
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Bank Mandiri ingin terus mengoptimalkan peran media dalam menyampaikan perkembangan terkini perusahaan ke stakeholder

pengadaan barang dan jasa

Upaya terus dilakukan oleh Bank Mandiri dalam menciptakan tata kelola yang berkelanjutan melalui proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan SPO (Standar Pedoman Operasional) Procurement & PTO (Petunjuk Teknis Operasional) *Procurement* sebagai acuan bagi seluruh Unit Kerja melaksanakan proses pengadaan.

PRINSIP DASAR PROCUREMENT BANK MANDIRI

Dalam melaksanakan proses procurement, Perseroan mengacu pada prinsip-prinsip dasar pelaksanaan procurement meliputi :

EFEKTIF	Kegiatan Procurement sesuai dengan kebutuhan/rencana yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang optimal bagi Perseroan.
EFISIEN	Kegiatan Procurement dilaksanakan sesuai dengan Rencana Kerja Perusahaan yang telah ditetapkan, dengan tata waktu yang telah disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan.
TERBUKA DAN BERSAING	Pelaksanaan Procurement harus terbuka/memberikan kesempatan bagi Penyedia Barang dan Jasa yang telah memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat diantara Penyedia Barang dan Jasa yang telah memenuhi syarat berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
TRANSPARAN	Semua ketentuan dan informasi mengenai pelaksanaan Procurement diinformasikan kepada Penyedia Barang dan Jasa.
ADIL DAN TIDAK DISKRIMINATIF	Memberikan perlakuan yang sama bagi semua Penyedia Barang dan Jasa dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu dengan cara dan atau alasan apapun.
AKUNTABEL	Proses, hasil, dan pembayaran Procurement harus dapat dipertanggung jawabkan.
TANGGUNG JAWAB	Proses procurement dilaksanakan secara hati-hati dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku.
INDEPENDEN	Keputusan procurement senantiasa diambil secara obyektif dan bebas dari intervensi pihak manapun.

ETIKA PROCUREMENT BANK MANDIRI

Seluruh pihak yang terkait dalam proses procurement Bank Mandiri antara lain Unit Pelaksana Procurement, Pengguna Barang dan Jasa serta Penyedia Barang dan Jasa wajib dari waktu ke waktu mematuhi etika sebagai berikut :

- a. Melaksanakan kewajiban masing-masing secara tertib disertai rasa tanggung jawab untuk mencapai kelancaran dan ketepatan tercapainya tujuan Procurement.
- b. Bekerja secara profesional dan mandiri atas dasar kejujuran serta menjaga kerahasiaan dokumen.
- c. Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung untuk mencegah dan menghindari terjadinya persaingan tidak sehat.
- d. Menerima dan bertanggungjawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan para pihak.
- e. Menghindari dan mencegah terjadinya *conflict of interest* diantara para pihak.
- f. Menghindari dan mencegah terjadinya pemborosan dalam pelaksanaan kegiatan Procurement.
- g. Menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung dapat merugikan Perseroan.
- h. Menghindari dan mencegah terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dalam proses Procurement.
- i. Tidak menerima hadiah atau imbalan dalam bentuk apapun, baik secara langsung maupun tidak langsung.

KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG DAN JASA

Bank Mandiri memiliki pedoman pengadaan barang dan jasa yang menerapkan prinsip-prinsip efektif, efisien,

terbuka & bersaing, transparan, adil & tidak diskriminatif, akuntabel, tanggung jawab dan independen sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun pedoman tersebut tertuang pada SPO *Procurement* pada tahun 2014

Bank Mandiri telah memiliki kebijakan terkait rangkaian kegiatan pengadaan produk dan jasa yang telah tertuang dalam SPO *Procurement*. SPO Procurement merupakan pedoman Bank Mandiri dalam melakukan kegiatan penyediaan barang dan jasa yang bersifat strategis maupun non-strategis untuk mendukung kegiatan operasional sesuai kualitas, kuantitas dan waktu yang diinginkan dengan harga terbaik dengan menerapkan prinsip manajemen pengendalian risiko yang sehat.

Untuk mewujudkan kegiatan Procurement Bank Mandiri agar berjalan dengan efektif, aman, cepat, transparan, efisien dan akuntabel Perseroan mengimplementasikan hal-hal sebagai berikut :

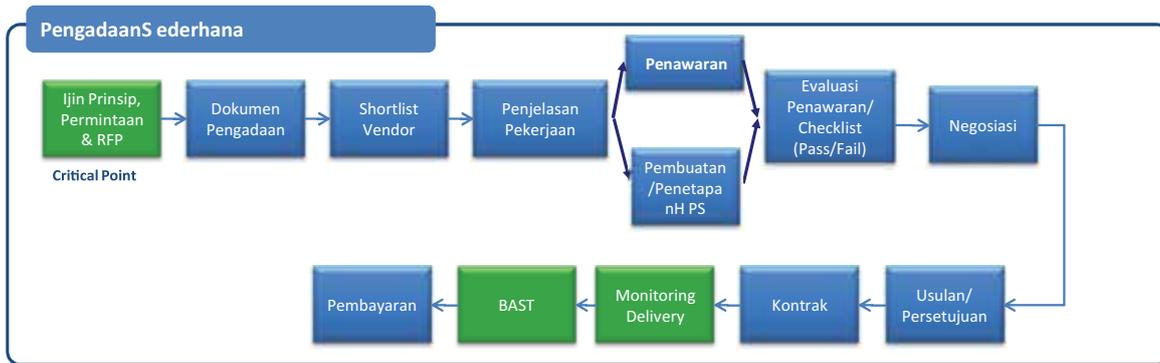
1. Pemisahan fungsi pada Unit Pelaksana Procurement yaitu ,unit yang melakukan seleksi calon rekanan/ *vendor*, pelaksana proses Procurement, penyusun Harga Perkiraan Sendiri pelaksana pembayaran; dan Unit Kerja Kepatuhan
2. Senantiasa tunduk dan patuh terhadap regulasi internal dan eksternal
3. Penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko yang meliputi identifikasi, penilaian, mitigasi dan pemantauan serta pengukuran risiko operasional.
4. Berpedoman pada Budaya Kerja Perseroan yang berlandaskan pada nilai-nilai (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, dan Excellence*), *Good Corporate Governance*, dan mematuhi *Code of Conduct, Business Ethic* dan melaksanakan prinsip kehati-hatian.

Pejabat pelaksana Procurement wajib menandatangani Pakta Integritas untuk dapat melaksanakan Pengadaan Barang dan Jasa.

PROSEDUR PENGADAAN BARANG DAN JASA 2014

Bank Mandiri memiliki prosedur dalam melakukan pengadaan barang dan jasa yang mana dapat digambarkan melalui 3 skema dibawah ini :

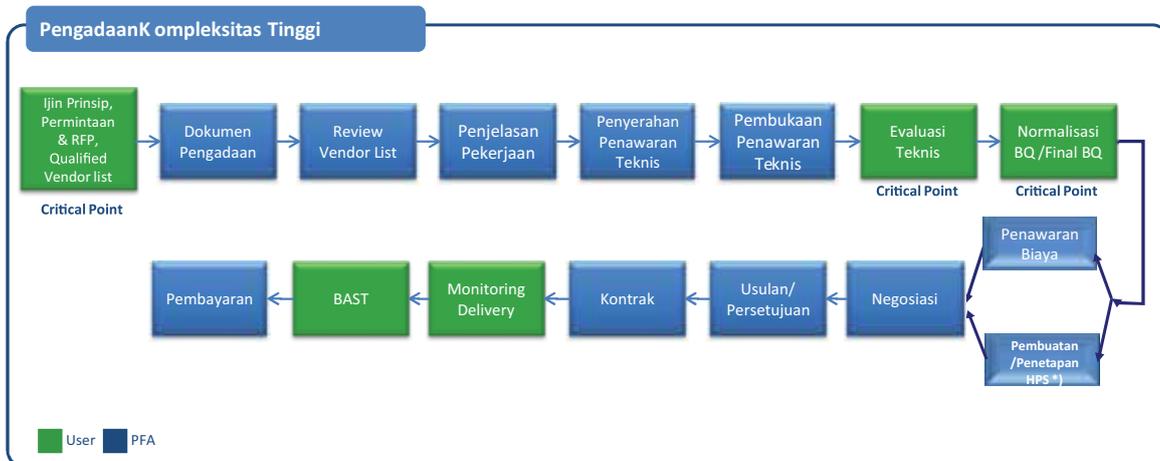
Flow Proses Pengadaan Sederhana



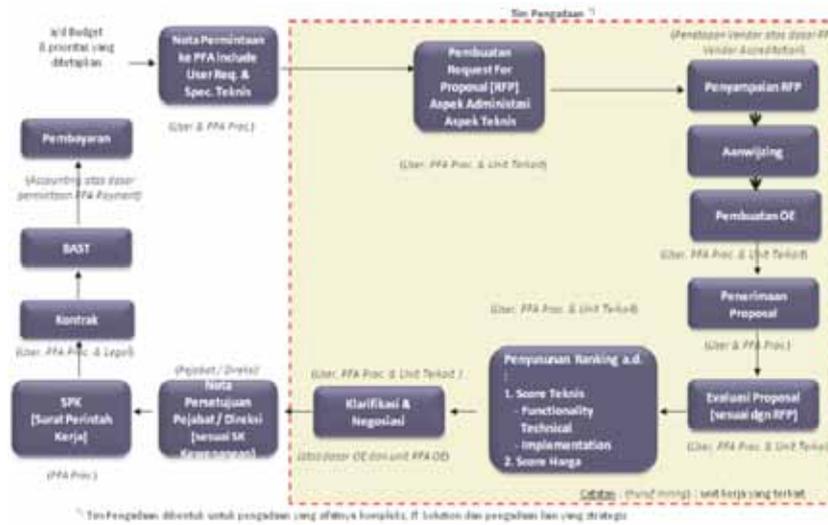
Flow Proses Pengadaan Kompleksitas Medium



Flow Proses Pengadaan Kompleksitas Tinggi



SKEMA PROSES, KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB PENGADAAN BARANG DAN JASA



PROSES, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB PENGADAAN

	Pengguna/User	Group PFA
Budget / Ijin Prinsip		-
Policy Product		-
Policy Pengadaan	-	
User Requirement /Spec. Teknis		-
Penyusunan RFP / Dokumen Pengadaan		
Kualifikasi Vendor (Daftar Rekanan Terseleksi)	-	
OE / HPS	-	
Pengiriman RFP / Dokumen Pengadaan	-	
Penerimaan Proposal	-	
Evaluasi Teknis		-
Sign Off SOW [Pengadaan IT]	[+IT]	-
Evaluasi Administrasi	-	
Evaluasi Teknis & Harga		
Negosiasi		
Nota Usulan		
Kontrak	-	
Implementasi (BAST)		- [Legal (optional)]
Payment	-	[+ Accounting]

KETENTUAN PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA

Ketentuan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa Bank Mandiri meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

<p>Pelaksanaan Pengadaan</p>	<p>Melalui penyedia barang dan jasa: Pengadaan ini dapat dilaksanakan apabila spesifikasi barang yang akan diadakan jelas, lebih efisien, waktu yang tepat. Swakelola: kegiatan untuk memperoleh Barang dan Jasa dilakukan dengan cara direncanakan, dikerjakan dan diawasi sendiri oleh Bank dengan tenaga sendiri, alat sendiri, atau upah borongan tenaga.</p>
<p>Unsur-unsur Pengadaan Barang & Jasa</p>	<p>Pelaksana Pengadaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unit Pelaksana Pengadaan • Panitia Pengadaan • Tim Pengadaan <p>Dokumen Pengadaan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) Daftar Rekanan Terseleksi Mandiri (DRTM) Pejabat Pelaksana Klarifikasi & Negosiasi Pejabat Pemutus</p>
<p>Persiapan Pengadaan</p>	<p>Pihak yang berwenang melaksanakan proses pengadaan wajib menetapkan kriteria dan persyaratan pengadaan yang obyektif dan tidak memihak kepada salah satu Penyedia Barang dan Jasa.</p>
<p>Serah Terima Pekerjaan</p>	<p>Setiap Unit Kerja Pengguna Barang dan Jasa wajib meyakini kesesuaian barang dan jasa yang diserahkan dengan jumlah dan spesifikasi yang diatur dalam perjanjian, yang dinyatakan dengan penandatanganan BAST Barang atau pekerjaan oleh pejabat yang berwenang.</p>
<p>Jaminan Dalam Pengadaan Barang dan Jasa</p>	<p>Dalam rangka pengendalian risiko yang mungkin timbul atas Pengadaan Barang dan Jasa yang disebabkan wan prestasi, maka kepada Penyedia Barang dan Jasa dipersyaratkan untuk memberikan jaminan.</p>
<p>Perubahan Kegiatan Pengadaan (Hanya Untuk Pekerjaan Tambah/ Kurang Khusus Untuk Bidang Konstruksi)</p>	<p>Penambahan Pekerjaan tidak boleh lebih dari 20% dari harga kontrak awal Perintah perubahan pekerjaan harus tertulis, ditindaklanjuti klarifikasi/negosiasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan memutus adalah pejabat pemutus yang telah memyetujui pengadaan tsb, bila nilai HPS terdapat perubahan maka kewenangan sesuai SK Kewenangan memutus.

Pelaksanaan Kegiatan Pengadaan Untuk Mengatasi Kondisi-Kondisi Tertentu	Dalam kondisi memerlukan penanganan yang cepat karena bencana alam dan keadaan kahar lainnya, sehingga penanganannya harus segera dilakukan, dapat : Menunjuk Langsung, Tanpa menerbitkan HPS/Pemasukan penawaran/Penerbitan SP/SPK/Kontrak, Biaya Real Cost bersifat reimbursable tanpa menambah margin, Fee untuk Penyedia Barang dan Jasa berdasarkan kesepakatan dan kewajiban. Apabila terdapat harga yang tidak wajar berdasarkan hasil review tersebut, maka Unit Pelaksana Pengadaan melakukan klarifikasi dan negosiasi dengan Penyedia Barang dan Jasa yang melaksanakan pekerjaan yang dicantumkan dalam Berita Acara Klarifikasi & Negosiasi. Kepala Unit Pelaksana Pengadaan harus memonitor pelaksanaan pekerjaan dan membuat laporan pertanggungjawaban kepada pejabat satu tingkat di atasnya dan atau Tim Bencana Alam.
Dokumen dan Proses Pembayaran	Proses Pembayaran meliputi : 1) Penelitian Dokumen Pembayaran, 2) Persetujuan pembayaran oleh pejabat yang berwenang, 3) Pembayaran dilakukan dalam mata uang rupiah atau mata uang lain sesuai nilai atau harga yang dicantumkan dalam SPK atau Kontrak, 4) Pencatatan realisasi biaya setiap pembayaran sesuai dengan mata anggarannya.

PENGADAAN BARANG DAN JASA TAHUN 2014

Selama tahun 2014 Bank Mandiri telah merealisasikan pengadaan barang dan jasa sebagai berikut :

Unit Kerja	Nilai Pengadaan (Rp)	Nilai Pengadaan Valas (USD)	Nilai Total (Eq. Rp)	Jumlah Pengadaan
PFA (Kantor Pusat)	3.245.455.871.918	281.225.552	6.051.221.645.493	2.050
Kantor Wilayah	256.387.965.835		256.387.965.835	968
Unit Kerja	700.856.639.549	7.379.279	792.359.699.149	2.719

AUDIT PENGADAAN BARANG DAN JASA

Bank Mandiri melakukan audit secara berkala maupun sewaktu-waktu, melalui Audit Internal dan Eksternal untuk memastikan SOP pengadaan barang dan jasa dan kebijakan Perusahaan telah dijalankan sesuai dengan ketentuan.

Penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa di Bank Mandiri tidak lepas dari arahan dan pengawasan Dewan Komisaris yang senantiasa melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan barang dan jasa yang meliputi:

- Pengawasan dan pemberian nasihat terhadap penerapan kebijakan pengadaan barang dan jasa;
- Memberikan saran berdasarkan hasil pengawasan dan penelaahan atas pelaksanaan kebijakan barang dan jasa;

Selama tahun 2014, tidak terdapat temuan-temuan audit, baik oleh auditor eksternal dan auditor internal mengenai pengadaan yang merugikan Bank Mandiri dan tidak terdapat sanggahan pemilihan penyedia barang dan jasa.

perkara hukum direksi dan dewan komisaris serta permasalahan hukum



PERKARA PENTING YANG SEDANG DIHADAPI DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS YANG SEDANG MENJABAT

Selama periode tahun 2014, tidak ada anggota Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri yang sedang menjabat memiliki permasalahan hukum, baik perdata maupun pidana. Begitupun dengan Bank Mandiri selaku entitas bisnis tidak memiliki permasalahan hukum, baik perdata maupun pidana.

PERMASALAHAN HUKUM

Bank Mandiri menghadapi permasalahan hukum terkait dengan operasional bisnis Bank Mandiri untuk periode tahun 2014 dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Permasalahan Hukum	Jumlah	
	Perdata	Pidana
Selesai dan telah mempunyai kekuatan hukum tetap	103 perkara	26 perkara
Dalam proses penyelesaian	148 perkara	25 perkara
Total	251 perkara	51 perkara

Untuk tahun 2014, Bank Mandiri memiliki jumlah permasalahan hukum perdata sebanyak 251 perkara, dengan 103 perkara telah selesai dan mempunyai kekuatan hukum tetap dan 148 kasus dalam proses penyelesaian. Sedangkan jumlah permasalahan hukum pidana sebanyak 51 perkara dengan 26 perkara telah selesai dan mempunyai kekuatan hukum tetap dan 25 kasus dalam proses penyelesaian. Sebagian besar permasalahan hukum yang dihadapi Bank Mandiri antara lain, perselisihan terkait penyaluran kredit kepada debitur dan penyimpanan dana nasabah.

DAMPAK TERHADAP PERUSAHAAN

Permasalahan hukum perdata dan pidana selama tahun laporan dan telah diajukan melalui proses hukum, pengaruhnya terhadap perusahaan tidak signifikan karena telah dilakukan mitigasinya.

Selain itu tidak ada sanksi administratif yang dijatuhkan terhadap Emiten, Anggota Direksi, dan Anggota Dewan Komisaris, sejauh terkait dengan penanganan perkara oleh Bank.

whistleblowing system (wbs)

Whistleblowing Sytem (WBS) adalah sistem yang mengelola pengaduan penyingkapan, mengenai perilaku melawan hukum, perbuatan tidak etis/tidak semestinya secara rahasia, anonym dan mandiri (independen), yang digunakan untuk mengoptimalkan peran serta insan Mandiri dan mitra kerja dalam mengungkap pelanggaran yang terjadi di lingkungan Bank Mandiri.

Dalam rangka memastikan praktik bisnis yang beretika dan berintegritas, Bank Mandiri telah memiliki dan menerapkan Kebijakan Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS) melalui *Letter to CEO* atau 'LTC'. LTC merupakan sarana dalam menyampaikan laporan pengaduan adanya pelanggaran atau *fraud*, dari pegawai kepada Direktur Utama dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian internal. Implementasi LTC mengacu pada berbagai ketentuan perundang-undangan, antara lain (a) Undang-undang No.13 Tahun 2006 mengenai Perlindungan Saksi dan Korban; (b) Peraturan Pemerintah No.71 tahun 2000 tentang Pelaksanaan Peran Masyarakat dan Pemberian Penghargaan dalam Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi; (c) Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003 yang diubah dengan PBI Nomor 11/23/PBI/2009; (d) Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP mengenai Kebijakan Anti Fraud; (e) Surat Edaran Mahkamah Agung tentang Perlakuan Bagi Pelapor Tindak Pidana dan Saksi Pelaku yang Bekerjasama di dalam Perkara Tindak Pidana Tertentu dan (f) berbagai Peraturan Bersama Kementerian Hukum dan HAM RI, Jaksa Agung, Polri, KPK RI, Kejaksaan RI, dan Ketua LPSK.

KEBERADAAN LTC

Inisiatif LTC Bank Mandiri telah dimulai sejak tahun 2009 dan mengalami perkembangan dan revitalisasi di tahun 2013 guna meningkatkan efektivitas implementasinya, sebagaimana diuraikan dalam alur skema sebagai berikut:

Tahun 2009

- LTC diimplementasikan sejak tahun 2009
- Pelapor harus mencantumkan identitas
- Hanya diperlukan bagi karyawan
- Media pelaporan LTC melalui surat, email dan sms
- Laporan yang disampaikan melalui LTC adalah yang terkait dengan *fraud indikasi fraud* dan laporan *excellence/perbaikan*

Tahun 2013

- Revitalisasi LTC di tahun 2013
- Pelapor boleh tidak mencantumkan identitas pada laporan
- Tidak hanya diperlukan bagi pegawai, tapi juga vendor
- Media pelaporan LTC ditambah dengan website LTC
- Laporan yang disampaikan melalui LTC adalah yang terkait dengan laporan *fraud indikasi / indikasi fraud*

Tujuan LTC

Implementasi program LTC diharapkan dapat mendorong tercapainya tujuan dan memberikan manfaat bagi Bank Mandiri antara lain:

01

Tercapainya improvement yang meliputi (a) fulfill customer needs; (b) develop business; (c) increase market share; increase revenue & reduce cost; (e) decrease procesing time dan (f) improve employee engagement

02

Pencegahan Pelanggaran (anti fraud) yang eliputi (a) peningkatan kontrol partisipatif pegawai; (b) sarana early warning system fraud dan (c) penurunan risiko kerugian bank

RUANG LINGKUP KEBIJAKAN LTC

Ruang lingkup kebijakan sistem pelaporan pelanggaran (LTC) di Bank Mandiri mengatur banyak aspek dimulai dari unit pengelola, kerahasiaan dan perlindungan pelapor, cara pelaporan serta sanksi dan hukuman.

Yang dapat dilaporkan dalam kebijakan LTC Bank Mandiri adalah laporan yang terkait dengan *fraud* yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Definisi *fraud*
 - 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 UU Pokok Perbankan dan tindakan lain yang dapat dipersamakan dengan itu.

MEKANISME LTC

CARA PENYAMPAIAN LTC

Pelapor dalam menyampaikan pengaduan melalui saluran LTC dapat menggunakan media-media yang ditentukan sebagai berikut:

1. SMS melalui nomor 0811-900-7777
2. *Email* dengan alamat lettertoceo@bankmandiri.co.id
3. Surat melalui PO BOX 14000 JKTM 12700
4. *Internal Website* yaitu *letter to CEO*



dikirimkan oleh pelapor akan diberi *Random Unique Number*.

Perlindungan bagi pelapor

Mengacu pada ketentuan internal Bank

Penanganan Pengaduan

Laporan Fraud yang diterima akan diteruskan ke unit kerja Internal Audit Group, untuk selanjutnya akan dilakukan proses investigasi dan ditindaklanjuti. Pelapor dapat mengetahui hasil dari penanganan pengaduan tersebut melalui *Random Unique Number* yang telah diterima, untuk kemudian dapat dilakukan pengecekan status pelaporan melalui website *Letter to CEO* (LTC).

Pihak yang mengelola pengaduan

Unit kerja yang menangani serta mengelola laporan LTC tersebut adalah Internal Audit Group.

Hasil dari penanganan pengaduan

Laporan ditindaklanjuti oleh Internal Audit sesuai dengan *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditetapkan.

HASIL PENANGANAN LTC

Sampai dengan akhir tahun 2014, ada laporan pengaduan pelanggaran yang masuk melalui saluran LTC baik melalui telepon, email, faksimili ataupun kotak surat.

Jumlah pengaduan yang masuk selama tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Tahun	Media Penyampaian			Klasifikasi Laporan		Laporan yang Ditindaklanjuti	Laporan yang Dinyatakan Selesai
	Surat	Email	Website	Fraud	Non Fraud		
2013	33	6	2	11	30	21	10
2014	8	6	0	14	5	1	13

informasi penting lainnya

RASIO GAJI TERTINGGI DAN TERENDAH

Untuk tahun buku 2014, rasio gaji tertinggi dan terendah Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Rasio gaji Pegawai yang tertinggi dan terendah : 39,09 : 1
2. Rasio gaji Direksi yang tertinggi dan terendah : 1,1 : 1
3. Rasio gaji Komisaris yang tertinggi dan terendah : 1,1 : 1
4. Rasio gaji Direksi tertinggi dan pegawai tertinggi : 1,83 : 1

PENYEDIAAN DANA KEPADA PIHAK TERKAIT DAN PENYEDIAAN DANA BESAR

Dalam rangka menghindari kegagalan usaha bank sebagai akibat konsentrasi penyediaan dana dan meningkatkan independensi pengurus bank terhadap potensi intervensi dari pihak terkait, Bank Mandiri telah menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam penyediaan dana, antara lain dengan menerapkan penyebaran/diversifikasi portofolio penyediaan dana yang diberikan. Bank Mandiri telah memiliki pedoman kebijakan dan prosedur terkait penyediaan dana kepada pihak terkait (related party) dan/atau penyediaan dana besar (large exposures) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Bank Umum.

Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar posisi 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

No	Penyediaan Dana	Jumlah	
		Debitur (Orang)	Nominal (Jutaan Rp)
1	Kepada Pihak Terkait	556*)	7.231.868
2	Kepada debitur inti:		
	a. Individu	5	109.117.153
	b. Group	20	15.632.498
	Total debitur inti	25	124.749.651

*) 547 pejabat eksekutif dan 9 perusahaan anak

PEMBERIAN DANA UNTUK KEGIATAN SOSIAL DAN POLITIK

PEMBERIAN DANA UNTUK KEGIATAN SOSIAL TAHUN 2014

Bank Mandiri dalam menjalankan roda bisnisnya, tidak hanya berorientasi kepada profit semata, namun juga memperhatikan kepentingan masyarakat dan lingkungan di sekitar jaringan kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. Bank Mandiri telah menyisihkan sebagian keuntungannya untuk membangun masyarakat dan lingkungannya sebagai bentuk tanggung jawab sosial. Aktivitas sosial ini merupakan tanggung jawab sosial perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat yang pada akhirnya dapat mendukung aktivitas bisnis Bank Mandiri dalam jangka panjang. Uraian terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan disampaikan dalam bagian "Tanggung Jawab Sosial Perusahaan" Laporan Tahunan 2014 ini dan Laporan Keberlanjutan tahun 2014 yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam Laporan Tahunan ini.

PEMBERIAN DANA UNTUK KEGIATAN POLITIK TAHUN 2014

Selama tahun 2014 Bank Mandiri tidak melakukan pemberian dana untuk kegiatan politik atau kepada partai politik.

TRANSAKSI BENTURAN KEPENTINGAN

Tidak ada transaksi yang mengandung benturan kepentingan selama tahun 2014 sebagaimana yang disebutkan dalam peraturan BAPEPAM-LK No. IX.E.1 "Benturan Kepentingan".

Benturan kepentingan adalah perbedaan antara kepentingan ekonomis bank dengan kepentingan ekonomis pribadi pemilik, anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi, pejabat eksekutif dan/atau pihak terkait dengan bank. Untuk melindungi kepentingan para Pemegang Saham, Bank Mandiri telah mengatur kebijakan mengenai benturan kepentingan dalam pedoman GCG Bank Mandiri.

PEMBELIAN KEMBALI (BUY BACK) OBLIGASI BANK

Selama tahun 2014, Bank Mandiri tidak melakukan *buy back shares* dan/atau obligasi.

PRESS RELEASE 2014

Bulan	Tanggal	Agenda
Januari		
	8	Mandiri Bantu PNS Mengelola Keuangan Melalui Pengetahuan Financial Literacy
	12	Nilai Brand Bank Mandiri Tertinggi Mencapai US\$ 1,247 Miliar
	13	Dorong Perekonomian, Bank Mandiri Ciptakan Wirausahawan Baru
	15	Bank Mandiri Lahirkan Ribuan Wirausahawan Baru Melalui
	16	Bank Mandiri dan Agence Francaise de Development (AFD) Gelar Green Banking Seminar
	17	Mandiri Berikan Bantuan Bagi Korban Banjir Manado
	22	Permudah Akses, Bank Mandiri Perkuat Pembiayaan UMKM
	24	Mandiri Bekerjasama dengan Lions Club dan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Bekasi Berikan Bantuan Bagi Korban Banjir di Bekasi
	25	Bank Mandiri Perkenalkan Kartu Prabayar Student Card di Lingkungan Pendidikan Menengah
	30	Mandiri Salurkan Rp3,53 Miliar Untuk Bantu Korban Bencana di berbagai Wilayah Indonesia
Februari		
	10	Bank Mandiri Perkuat Peran Sebagai Lembaga Intermediasi
	17	Bank Mandiri Perkuat Kontribusi Anak Perusahaan untuk Pengembangan Bisnis
	20	Mandiri Fasilitasi Mini Master Repo Agreement 26 BPD
	20	Mandiri Salurkan Rp 500 Juta Melalui PMI Untuk Bantu Korban Bencana
	26	Perluas Layanan Repo, Mandiri Gandeng 24 Bank Umum
	27	Pemegang Saham Bank Mandiri Setujui Akuisisi InHealth

Bulan	Tanggal	Agenda
Maret		
	21	Semen Gresik Mendapatkan Fasilitas Non Cash Loan Rp1,4 Triliun dari Bank Mandiri untuk Pembangunan Pabrik Semen Baru di Rembang
	21	Mandiri Perluas Jaringan Pembayaran Online untuk Seleksi Bersama Masuk PTN
	26	Integrasikan Perusahaan Anak, Bank Mandiri Perkuat Bisnis di Singapura
April		
	2	Mandiri Membukukan Transaksi Perdagangan US\$122,3 Miliar pada 2013
	3	Dorong Peningkatan Penerimaan Pajak, Mandiri Edukasi Perusahaan
	4	Kembangkan Infrastruktur, Mandiri Dukung Sindikasi Rp4,7 Triliun Untuk Tol Semarang-Solo
	6	Dukung Kelancaran Pemilu, Mandiri Liburkan Operasional
	28	Bank Mandiri Kuatkan Fungsi Intermediasi
Mei		
	4	Jelang Mandiri Jakarta Marathon, Bank Mandiri Gelar Ajang Lari 5K dan 10K
	5	Mandiri Pasang Fasilitas EDC di Taksi Blue Bird
	8	Mandiri Dan BPJS ketenagakerjaan Buat Hutan Kota di Batam
	8	Mandiri Kucurkan Rp1,9T untuk Bangun Pabrik Semen Indarung VI
	12	Bank Mandiri Luncurkan Mandiri Institute untuk Menciptakan Sinergi menuju Indonesia Incorporated
	12	Mandiri Perkuat Daya Saing dan Ketaatan Pajak Pelaku UKM
	14	Bank Mandiri Pastikan Dana Nasabah Aman
	16	Ganti Kartu Debit, 151 Kantor Mandiri Beroperasi di Akhir Pekan
	18	Mandiri bersama Habitat for Humanity Indonesia Bangun Rumah Bagi Nelayan di Mauk, Kabupaten Tangerang
	20	Permudah Transaksi, Mandiri Luncurkan Mandiri e-Cash Uang Elektronik Bermuansa Sosial Media
	21	Bank Mandiri Terus Bertransformasi Menuju Bank Terbaik
Juni		
	2	Bank Mandiri Renovasi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat di Solo
	12	Mandiri Berikan Beasiswa Rp2,06 Miliar Kepada 128 Pelajar dan Mahasiswa Berprestasi
	13	Antisipasi Ketatnya Persaingan, Bank Mandiri Tingkatkan Kualitas Layanan
	16	Kini Uang Elektronik Bank BRI, Bank Mandiri dan Bank BNI Bisa Bayar Kereta Commuterline
	18	Mandiri Kucurkan Kredit Sindikasi Ke Thang Long Cement Vietnam
	21	Dorong Ekonomi Masyarakat Bali, Mandiri Hibahkan Rp2,952 Miliar melalui Program Bina Lingkungan
	25	Mandiri Group Kembangkan Bisnis Bersama ReINDO

Bulan	Tanggal	Agenda
	27	Mandiri Jadi Bank Penyimpan Dana Margin melalui Penandatanganan Kesepakatan yang Dilakukan Direktur Utama Kliring Berjangka Indonesia (KBI) yang disaksikan Kepala Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI) Kementerian Perdagangan.
Juli		
	1	Bank Mandiri Kucurkan Rp350 Miliar Ke Ciputra Residence
	1	Mandiri Kembangkan Kartu Anggota Polri Untuk Transaksi
	3	Bank Mandiri Dan Kepolisian Ungkap Pelaku Skimming
	10	Kembangkan Bisnis Retail, Mandiri Raih Pengakuan Internasional
	11	Mandiri Santuni 1.000 Anak Yatim Senilai Rp370 Juta
	14	Bank Mandiri Jual Sembako Murah Menyambut Hari Raya Idul Fitri 1435H di sekitar Wilayah MABES TNI Cilangkap
	17	Bank Mandiri Gelar Pasar Murah di Mabes POLRI
	20	Bank Mandiri dan PBNU Gelar Mudik Bersama
	20	Hadapi Lebaran 2014, Mandiri Siapkan Rp33,97 Triliun Melalui Pengoperasian 824 Cabang saat Cuti Bersama.
	21	Bank Mandiri Kucurkan Rp10,94 Triliun Untuk Biayai Jalan Tol
	24	Bank Mandiri Cetak Laba Rp9,6 Triliun
Agustus		
	13	1.650 Mahasiswa Ikuti Kuliah Kewirausahaan Bank Mandiri di 18 Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Berbagai Wilayah Indonesia
	14	Bank Mandiri Gelar Pasar Indonesia bersama Bazaar di Pasar Indonesia Fashion Festival
	21	Bank Mandiri, Pos Indonesia dan Taspen Realisasikan Bank Joint Venture
	24	Bank Mandiri Perkuat Kredit Ke Perkebunan Karet
	24	Jakarta Marathon Kembali Digelar
	26	Bank Mandiri Perkuat Transaksi Trade Finance
	27	Dukung Bisnis Internasional, Bank Mandiri Perkuat Kantor Luar Negeri

Bulan	Tanggal	Agenda
September		
	1	Bank Mandiri Sumbang Truk Sampah Ke Pemprov DKI Jakarta
	1	Kerja sama KSEI - Bank Mandiri: Permudah Akses Masyarakat ke Pasar Modal Lewat Jaringan Perbankan
	3	Mandiri dan Pelni Menandatangani PKS untuk Pengadaan Kartu Mandiri Pegawai Pelni
	8	Mandiri Perkuat Layanan Pembayaran Ritel Dengan Mandiri mPOS
	9	Bank Mandiri Kucurkan Kredit Rp625 Miliar kepada Pakuwon Jati
	10	1.700 Mahasiswa Ikuti Kuliah Kewirausahaan Bank Mandiri
	11	Bank Mandiri Gelar Lomba Lari di Makasar
	12	Bank Mandiri Dan Semen Tonasa Sediakan Air Bersih 8 Desa Di Pangkep
	17	Bank Mandiri Gelar Lomba Lari di Medan
	17	Bank Mandiri Terus Perkuat Bisnis
	20	Mandiri Gelar Konferensi Pewirausaha Muda
	21	Bank Mandiri Tata Lorong Kota Makassar
	29	Mandiri Kenalkan Layanan Mikro Mandiri Sejahtera
Oktober		
	1	Bank Mandiri Tunjuk Rohan Hafas Sebagai Corporate Secretary
	3	Kembangkan Wirausaha, Mandiri Dirikan Inkubator Bisnis
	5	Karyawan Bank Mandiri Bagikan Daging Kurban untuk Kaum Dhuafa
	8	Bank Mandiri Uji Coba Penyaluran Bansos Lewat Agen LKD
	14	Mandiri DPLK Perkuat Kelolaan Dana Pensiun
	16	Ribuan Pegawai dan Direksi Mandiri Mengajar SD Hingga Perguruan Tinggi
	21	DPLK Mandiri Kelola Dana Pensiun Semen Padang
	22	Kembangkan Industri Kreatif, Bank Mandiri Gelar Pasar Indonesia
	23	Bank Mandiri Cetak Laba Rp14,5 Triliun
	23	Mandiri Institute: Inklusi Keuangan Perlu Dukungan Ekosistem
	27	Bank Mandiri Perkuat Bisnis di HongKong
	29	Bank Mandiri Dukung Penyaluran Bantuan Sinabung Lewat Uang Elektronik
	31	Perkuat Layanan, Bank Mandiri Buka Lounge di Bandara Kualanamu

Bulan	Tanggal	Agenda
November		
	4	Perkuat GCG, Bank Mandiri Implementasi Sistem Integritas Nasional
	5	Bank Mandiri Salurkan Rp88,6 Triliun Untuk Pengembangan Infrastruktur
	10	Kembangkan Transportasi Massal, Mandiri Dukung Sindikasi Rp3,04 Triliun Untuk Kereta Komuter
	12	Mandiri Ciptakan Investor Pasar Modal Terbanyak
	13	Dorong Perdagangan Internasional, Mandiri Edukasi Kepabeanaan Ke Pelaku Bisnis
	20	Tiga Bank Biaya Anak Usaha Ciputra Rp 550 miliar
	27	Perkuat Bisnis, Mandiri Tambah Jaringan Prioritas
	28	Mandiri Luncurkan Mobil Mitra Usaha (MobilMU)
Desember		
	1	Mandiri Kucurkan Kredit Rp415 Miliar Ke Metland
	3	Bank Mandiri Layani Pemegang Kartu UnionPay
	5	Bank Mandiri Dan Semen Padang Sediakan Ambulance Keliling
	8	Mandiri Kucurkan Kredit US\$52 Juta kepada PT Timah
	10	Perkuat Segmen Mikro, Mandiri Resmikan Jaringan Kantor ke-2900
	18	Perkuat Kapasitas Nelayan Nasional, Mandiri Kenalkan Layanan Keuangan Mikro Mandiri Sejahtera
	21	Mandiri Siapkan Rp15,17 Triliun Untuk Hadapi Natal Dan Tahun Baru 2015
	22	Perluas Akses Perbankan, Bank Mandiri Buka Kantor Cabang Baru
	24	Pacu Bisnis di Segmen Mikro, Mandiri Bersinergi dengan Empat Perusahaan Asuransi