

RENCANA DAN STRATEGI
GOOD CORPORATE GOVERNANCE
DI PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk
Oleh: Agus Martowardojo (Dirut Bank Mandiri)

Berbagai kasus yang melanda Bank Mandiri dan menjadi sorotan media pada beberapa bulan terakhir ini, menyisakan pertanyaan apakah Bank Mandiri, bank terbesar di Indonesia, sudah menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam pengelolaan usahanya. Pertanyaan selanjutnya adalah, bagaimana rencana dan strategi Bank Mandiri dalam mengantisipasi hal tersebut, dikaitkan dengan gencarnya tuntutan untuk menerapkan *good corporate governance* dalam menjalankan usahanya.

Sebagai perusahaan publik yang tercatat di Bursa Efek Jakarta, Bank Mandiri menyadari bahwa tuntutan keterbukaan tidak hanya datang dari regulator, melainkan juga datang dari kekuatan pasar yang menuntut Bank Mandiri menyampaikan keterbukaan tersebut jika tetap menginginkan sebagai "pemain" yang diperhitungkan dalam dunia usaha.

Sejak awal beroperasinya, yaitu pada saat legal merger dengan bergabungnya ke 4 legacy bank (BBD, BDN, BankExim dan Bapindo) pada 1 Agustus 1999, Bank Mandiri telah berupaya untuk menerapkan manajemen yang akuntabel dan transparan. Salah satu upayanya adalah pemisahan yang tegas antara unit bisnis dan unit risiko, yang dikenal dengan sebutan *four eye principles* sebagai perwujudan dari prinsip akuntabilitas dan transparansi. Dengan masuknya Bank Mandiri kedalam bursa efek, mau tidak mau Bank Mandiri wajib menerapkan keseluruhan prinsip *good corporate governance* tanpa terkecuali.

Tantangan yang dihadapi

Menjadi sorotan media untuk hal-hal yang dapat ditafsirkan sebagai "tidak mengelola perusahaan sesuai prinsip kepatuhan"

bukanlah merupakan hal yang patut dibanggakan. Hal ini menjadi tantangan yang cukup berarti bagi citra Bank Mandiri.

Untuk itu Bank Mandiri telah mengidentifikasi tantangan yang mempengaruhi citra. Selanjutnya manajemen berusaha untuk memulihkan citra tersebut.

Hasil identifikasi menunjukkan terdapat 7 (tujuh) prioritas tantangan yang harus segera ditindaklanjuti, yakni :

1. Tantangan Non Performing Loan (NPL), dimana NPL dan risiko kredit yang tinggi didominasi oleh portofolio kredit korporasi sebagai akibat dari kelemahan sistem dan sumber daya manusia.
2. Tantangan *governance*, *risk management* dan sistem pengendalian operasional perusahaan yang masih belum berjalan dengan efektif.
3. Tantangan *image*, *image* negatif karena adanya pemberitaan atas temuan pemeriksaan BPK dan indikasi korupsi, sehingga ada kekhawatiran nasabah dan pegawai dimana kredit bermasalah berkaitan langsung dengan indikasi korupsi.
4. Tantangan *profitability* (laba, ROE, ROA, NIM) yang rendah, karena besarnya porsi obligasi rekap yang mempunyai yield rendah, tingginya NPL, tingginya *cost of funds*, dan rendahnya *fee based income*, dilain pihak *cost to income ratio* cenderung meningkat.
5. Tantangan Sumber Daya Manusia, terutama mengenai *corporate values*, *performance culture* dan *accountability* yang belum terbangun dengan baik dalam organisasi.
6. Tantangan Infrastruktur, dimana *Consumer* dan *Commercial sales model*, *branch network* dan *electronic channel* belum optimal
7. Tantangan *pertumbuhan*, dimana besarnya NPL kemungkinan akan menghambat pertumbuhan, sehingga dikhawatirkan target pertumbuhan *earning asset* tidak akan tercapai secara optimal.

Strategi Lima Pilar

Dalam menindaklanjuti ketujuh tantangan operasional utama tersebut, Bank Mandiri menerapkan 5 (lima) fokus strategi konsolidasi yang disebut dengan Strategi Lima Pilar, yaitu :

1. Menyelesaikan permasalahan kredit bermasalah (NPL) dan melakukan konsolidasi bisnis *Corporate Banking*.
2. Memperbaiki *image* perusahaan, meningkatkan penerapan *Good Corporate Governance* dan memperkuat kapabilitas
3. Melanjutkan pengembangan bisnis pada seluruh segmen yang telah ditetapkan
4. Meningkatkan efisiensi operasional
5. Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia melalui penerapan *corporate values, performance culture, sales & risk culture*

Corporate Culture

Identifikasi tantangan dan penetapan fokus strategi konsolidasi belum cukup jika tidak dibarengi dengan tindakan konkrit yang bermuara pada tingginya kepercayaan *stakeholders* pada Bank Mandiri.

Dalam membangun kepercayaan *stakeholders*, manajemen baru telah menetapkan pentingnya nilai-nilai budaya untuk menjadi acuan. Dengan

terjadinya penurunan kinerja Bank Mandiri tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat hal yang salah dalam pola penerapan nilai-nilai korporasi Bank Mandiri selama ini. Oleh karena itu manajemen telah melakukan suatu *workshop* yang



terkait dengan penetapan nilai-nilai korporasi yang dapat diyakini dan dihayati oleh segenap insan Bank Mandiri dalam menjalankan operasi bank dengan taat kelola dan taat azas.

Lima nilai korporasi telah dihasilkan yaitu *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus dan Excellence*.

Kinerja dan Penerapan Prinsip GCG

Manajemen baru tetap berupaya menjalankan transparansi walaupun kinerja berada pada kondisi kurang baik, melalui penyampaian langsung informasi kepada *Stakeholders* terkait dengan penyelenggaraan *Customer Gathering, Public Expose, Press Conference* dan sebagainya.

Kondisi Bank Mandiri yang kurang baik tersebut dapat dilihat dari kinerja Bank Mandiri per posisi 30 Juni 2005 yang telah dipublikasi di beberapa media pada 31 Agustus 2005. Ratio gross NPL meningkat menjadi 24,6%. Laba bersih yang berhasil dicapai turun 80% dibandingkan dengan pencapaian posisi yang sama pada tahun sebelumnya. Walaupun total asset meningkat 9,4% dan dana nasabah meningkat 6,7%, namun secara keseluruhan terjadi penurunan terhadap kinerja Bank Mandiri.

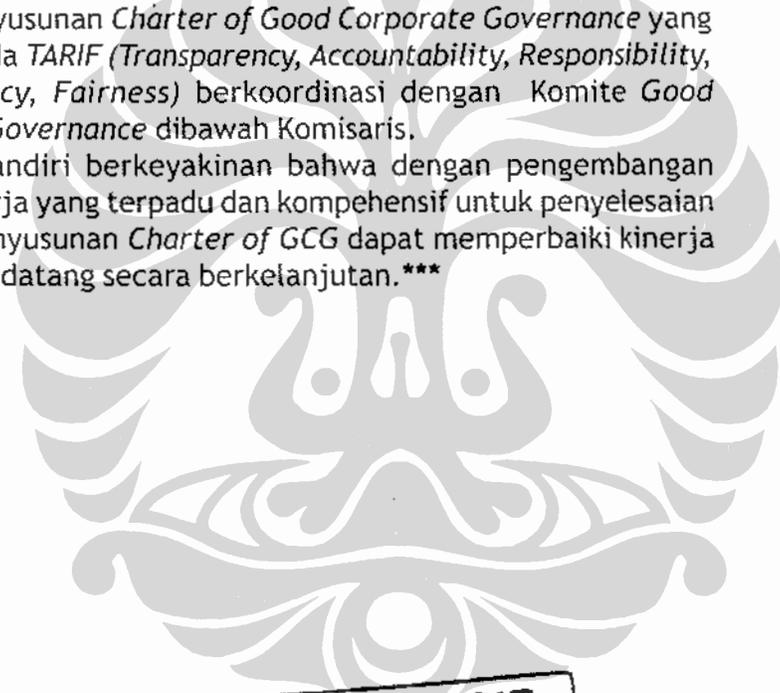
Hal yang menonjol dari kinerja Bank Mandiri adalah ratio gross NPL yang cukup besar dan terkonsentrasi pada 30 debitur utama. Peningkatan tersebut terutama disebabkan oleh 3 (tiga) faktor, yaitu :

1. Penyesuaian hasil audit Bank Indonesia posisi 30 September 2004 sebesar 50%
2. Kinerja keuangan dan prospek usaha yang merupakan penerapan Peraturan Bank Indonesia No.7/2/PBI/2005 sebesar 34%
3. Pemenuhan kewajiban bunga dan pokok sebesar 16%

Manajemen Bank Mandiri saat ini tengah berupaya untuk menjalankan program kerja *risk management* yang agresif komprehensif untuk penyelesaian permasalahan NPL serta mencegah terjadinya tambahan NPL. Fokus dari program tersebut adalah sistem penanganan NPL secara terpadu, mencakup *front-end* (penjaminan dan penetapan bunga kredit), *middle-end* (pengawasan dan review kredit) dan *back-end* (manajemen NPL dan penagihan yang dikonsentrasikan pada 30 debitur terbesar).

Disamping itu, komitmen manajemen Bank Mandiri untuk menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* diperkuat dengan penyusunan *Charter of Good Corporate Governance* yang berbasis pada *TARIF* (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness*) berkoordinasi dengan Komite *Good Corporate Governance* dibawah Komisaris.

Bank Mandiri berkeyakinan bahwa dengan pengembangan program kerja yang terpadu dan komprehensif untuk penyelesaian NPL dan penyusunan *Charter of GCG* dapat memperbaiki kinerja dimasa mendatang secara berkelanjutan.***



PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS INDONESIA

