

## BAB 3

### GAMBARAN UMUM ORGANISASI

#### 3.1 Profil Bank Mandiri

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Impor Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank Mandiri.

Sampai akhir tahun 2006, Bank Mandiri memiliki lebih 21.000 karyawan yang tersebar di 924 kantor cabang dalam negeri dan lima cabang luar negeri termasuk perwakilannya dan didukung oleh anak perusahaan yang bergerak di bidang bank investasi, perbankan syariah serta *bancassurance*. Bank Mandiri menyediakan solusi keuangan yang menyeluruh bagi perusahaan swasta maupun milik Negara, komersial, usaha kecil dan mikro serta nasabah perorangan.

Visi dari Bank Mandiri adalah menjadi “Bank Terpercaya Pilihan Anda”. Sementara misinya terbagi dalam lima hal:

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumber daya manusia profesional
3. Memeberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Bank Mandiri saat ini merupakan bank terbesar di Indonesia dalam jumlah aktiva, kredit, dan dana pihak ketiga. Total aktiva per 31 Desember 2006 sebesar Rp 267,5 triliun (USD29,7 miliar) dengan pangsa pasar sebesar 18,0% dari total aktiva perbankan di Indonesia. Jumlah dana pihak ketiga Bank Mandiri sebesar Rp 205,7 triliun atau sama dengan 15,2% dari total dana pihak ketiga secara nasional. Pada Tabel 3-1 dan Tabel 3-2 menjelaskan tentang kinerja keuangan dan rasio-rasio keuangan Bank Mandiri untuk tahun 2006.

**Tabel 3-1**  
**Kinerja Keuangan Bank Mandiri Tahun 2006 Terhadap Tahun 2005**

| <b>Kinerja Keuangan</b>  | <b>2005</b>       | <b>2006</b>       |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Laba bersih              | Rp 603 miliar     | Rp 2.421 miliar   |
| Jumlah aset              | Rp 263.383 miliar | Rp 267.517 miliar |
| Kredit yang diberikan    | Rp 106.693 miliar | Rp 117.671 miliar |
| Jumlah dana pihak ketiga | Rp 206.289 miliar | Rp 205.708 miliar |
| Jumlah kewajiban         | Rp 240.169 miliar | Rp 241.176 miliar |
| Jumlah ekuitas           | Rp 23.215 miliar  | Rp 26.341 miliar  |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006

**Tabel 3-2**  
**Rasio Keuangan Bank Mandiri Tahun 2006 Terhadap Tahun 2005**

| <b>Rasio Keuangan</b>                        | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|--|-------------|-------------|
| <i>Return on Asset (ROA)</i>                 | 0,5%        | 1,1%        |
| <i>Return on Equity (ROE)</i>                | 2,5%        | 10,0%       |
| Rasio <i>Non Performing Loan (NPL)</i> -Neto | 15,3%       | 5,9%        |
| <i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i>          | 23,7%       | 25,3%       |
| <i>Net Interest Margin</i>                   | 4,1%        | 4,7%        |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006

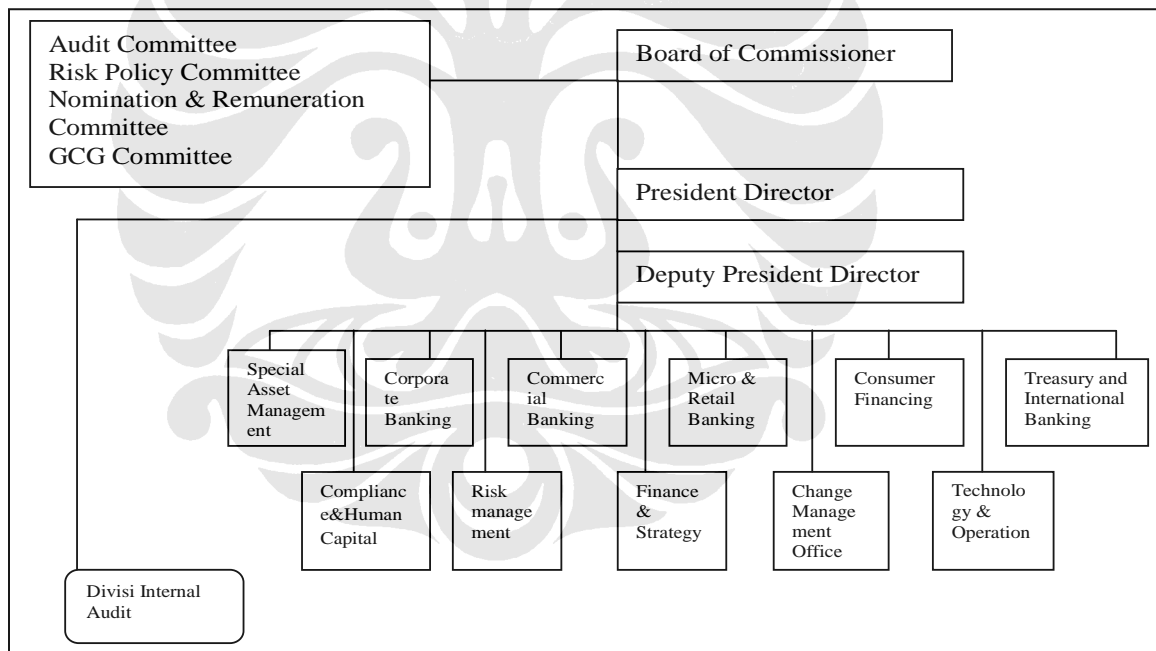
### 3.2 Struktur Organisasi

Bank Mandiri membagi struktur organisasinya menjadi jenis *Strategic Business Unit (SBU)*, *Corporate Center*, dan *Shared Services*. Selain itu, Bank Mandiri juga memiliki beberapa anak perusahaan yang beroperasi di bawahnya.

Bank Mandiri menerapkan struktur dua dewan, yang terdiri dari Dewan Direksi dan Dewan Komisaris. Struktur tertinggi dalam organisasi dipegang oleh Dewan Komisaris yang memiliki beberapa komite di bawahnya, yaitu Komite Audit, Komite Kebijakan Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi, dan Komite Tata Kelola.

Dari sisi dewan direksi, yang langsung membawahi Direktur untuk tiap SBU adalah Wakil Direktur Utama. Sementara Direktur Utama selain membawahi Wakil Direktur Utama juga membawahi Kepala Divisi Internal Audit. Struktur organisasi Bank Mandiri selengkapnya dijelaskan pada Gambar 3-1.

**Gambar 3-1**  
**Struktur Organisasi Bank Mandiri**



Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006

Salah satu strategi Bank Mandiri di tahun 2006 adalah mengubah basis organisasi menjadi SBU. Basis organisasi ini baru diterapkan oleh Bank Mandiri pada bulan Juni 2006 sebagai upaya transformasi organisasi yang memiliki budaya berbasis kinerja.

Bank Mandiri mereorganisasi struktur direktoratnya menjadi 6 Direktorat SBU, 3 Direktorat *Corporate Center* dan satu Direktorat *Shared Services*. Fungsi dari ketiga kelompok reorganisasi tersebut adalah:

1. SBU berfungsi sebagai motor utama pengembangan bisnis bank yang terdiri dari enam Direktorat, yaitu:
  - *Corporate Banking*. Kegiatan utama dari SBU ini adalah menyediakan pelayanan transaksi yang komprehensif, produk kredit, dan *capital market* untuk perusahaan-perusahaan besar yang beroperasi di Indonesia.
  - *Commercial Banking*. Kegiatan utama dari SBU ini adalah mengembangkan layanan pembiayaan dan pelayanan perbankan lain yang terfokus pada bisnis di sektor agrobisnis, konstruksi, dan telekomunikasi.
  - *Consumer Finance*. Kegiatan utama dari SBU ini adalah memberikan pelayanan penyaluran kredit bagi nasabah perorangan.
  - *Micro and Retail Banking*. Kegiatan utama dari SBU ini adalah menciptakan struktur pendanaan yang kokoh dan menyalurkan pinjaman produktif bagi usaha mikro dan kecil di Indonesia.
  - *Treasury and International Banking*. Kegiatan SBU ini adalah memberikan layanan terpadu dalam *treasury, remittance, trade service, trade finance*, dan *funding sources* serta menjalankan transaksi dan kerjasama pembiayaan internasional di Indonesia.
  - *Special Asset Management*. Kegiatan SBU ini adalah restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah sehingga mampu mencapai target penurunan *Non Performing Loan (NPL)*.

2. *Corporate Center* berfungsi untuk menangani kebijakan dan strategi level korporasi, yang terdiri dari tiga Direktorat, yaitu:
- *Risk Management*. Kegiatan Direktorat ini adalah mengintegrasikan pengelolaan manajemen risiko di Bank untuk menunjang proses bisnis.
  - *Compliance and Human Capital*. Kegiatan Direktorat ini adalah mengembangkan sistem *Talent Management* di Bank Mandiri.
  - *Finance and Strategy*. Kegiatan dari Direktorat ini adalah mengembangkan inisiatif-inisiatif strategi bagi Bank Mandiri berdasarkan analisa kinerja dan juga menjalankan beberapa inisiatif untuk dapat membantu Bank Mandiri dalam meningkatkan kinerja keuangannya.
3. *Shared Services* merupakan *supporting unit* yang berfungsi untuk mendukung operasional Bank Mandiri secara keseluruhan, yang dijalankan oleh Direktorat *Technology and Operations*.

Selain SBU, *Corporate Center*, dan *Shared Services* yang dimilikinya, Bank Mandiri juga memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak di berbagai bidang usaha. Berikut adalah daftar anak perusahaan Bank Mandiri per 31 Desember 2006.

Tabel 3-3

Daftar Anak Perusahaan Bank Mandiri per 31 Desember 2006

| No | Nama Perusahaan                        | Bidang Usaha         | Kepemilikan (%) |
|----|--|----------------------|-----------------|
| 1  | Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL)   | Perbankan            | 100,00          |
| 2  | PT Bank Syariah Mandiri (BSM)          | Perbankan Syariah    | 99,99           |
| 3  | PT Usaha Gedung Bank Dagang Negara     | Pengelolaan Properti | 99,00           |
| 4  | PT Mandiri Sekuritas                   | Sekuritas            | 95,68           |
| 5  | PT Bumi Daya Plaza                     | Pengelolaan Properti | 95,33           |
| 6  | PT AXA Mandiri Financial Services      | Asuransi             | 49,00           |
| 7  | PT Sarana Bersama Pembiayaan Indonesia | Perusahaan Induk     | 34,00           |
| 8  | PT Pisita Wisata                       | Pariwisata           | 16,21           |
| 9  | PT Kustodian Sentral Efek Indonesia    | Depositori           | 10,00           |
| 10 | PT Bapindo Bumi Sekuritas              | Sekuritas            | 3,99            |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006

### 3.3 Tata Kelola

Bank Mandiri berkomitmen untuk menegakkan sistem perbankan yang sehat dan kuat di Indonesia dan mentransformasi Bank Mandiri menjadi bank publik terkemuka di kawasan Asia Tenggara (*Regional Champion Bank*). Manajemen Bank Mandiri berkeyakinan bahwa penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan salah satu prasyarat mutlak dalam proses transformasi ini.

#### 3.3.1 Prinsip-Prinsip Tata Kelola

Berikut adalah prinsip-prinsip tata kelola yang dikembangkan secara internal oleh Bank Mandiri:

a. Keterbukaan (*Transparency*)

Bank Mandiri mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh *stakeholders* sesuai dengan haknya.

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Bank Mandiri menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ bank yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi dan menetapkan kompetensi pada organ tersebut sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Bank Mandiri berpegang pada prinsip kehati-hatian dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Selain itu Bank Mandiri sebagai *good corporate citizen* peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar.

d. Independensi (*Independency*)

Bank Mandiri menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*)

e. Kewajaran (*Fairness*)

Bank Mandiri memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).

### 3.3.2 Struktur Tata Kelola

Bank Mandiri menerapkan struktur dua dewan tata kelola, yaitu Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Berikut adalah struktur tata kelola di Bank Mandiri:

1. Komisaris.

Berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh pemegang saham, Komite Nominasi dan Remunerasi merekomendasikan calon Komisaris. Dari rekomendasi tersebut

pemegang saham memilih Komisaris dalam RUPS melalui proses yang transparan.

Karena Bank Mandiri merupakan BUMN yang juga perusahaan publik, Anggaran Dasar Bank menetapkan bahwa pengangkatan Komisaris oleh RUPS harus disetujui oleh pemegang saham Dwiwarna Seri A (Negara Republik Indonesia). Lebih lanjut Anggaran Dasar menegaskan bahwa hanya pemegang saham Dwiwarna Seri A yang berhak mengajukan pencalonan Komisaris dan Direktur kepada RUPS. Calon-calon tersebut efektif setelah mereka lulus *fit and proper test* Bank Indonesia.

Secara umum tanggung jawab Komisaris adalah memelihara efektivitas komunikasi antara Komisaris dengan Direksi, auditor eksternal dan otoritas pengawal bank dan pasar modal; memenuhi ketentuan perundang-undangan dan memantau efektivitas praktik GCG; melakukan tindak lanjut hasil pengawasan dan rekomendasi yang diberikan dalam hal terjadi penyimpangan terhadap perundang-undangan, anggaran dasar dan *prudential banking practice*; dan mematuhi segala Tata Tertib Komisaris.

## 2. Komisaris Independen

Keberadaan Komisaris Independen dimaksudkan untuk dapat mendorong terciptanya iklim dan lingkungan kerja yang lebih obyektif dan menempatkan kewajaran (*fairness*) dan kesetaraan di antara berbagai kepentingan termasuk kepentingan pemegang saham minoritas dan *stakeholder* lainnya.

Selaku Komisaris Independen harus dapat terlepas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*). Sesuai PBI No.8/14/PBI/2006, jumlah anggota Komisaris



Independen paling kurang 50% dari jumlah anggota Komisaris. Sementara pada tahun 2006, empat dari tujuh anggota Komisaris Bank Mandiri merupakan Komisaris Independen.

### 3. Komite-komite di Bawah Komisaris

Dalam menjalankan tugasnya, Komisaris membentuk komite-komite:

- Komite Audit, membantu Komisaris dalam pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian internal, dan efektivitas pemeriksaan oleh auditor eksternal dan internal.
- Komite Nominasi dan Remunerasi, membantu Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan penetapan kualifikasi dan proses nominasi serta Remunerasi Komisaris, Direksi, dan pejabat eksekutif.
- Komite Kebijakan Risiko, membantu Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan kebijakan risiko usaha.
- Komite GCG, membantu Komisaris dalam memberikan rekomendasi arah kebijakan implementasi prinsip-prinsip GCG.

### 4. Direksi

PBI No.8/4/PBI/2006 menetapkan bahwa usulan penggantian dan/atau pengangkatan anggota Direksi oleh Komisaris kepada RUPS harus memperhatikan rekomendasi Komite Remunerasi dan Nominasi. Kemudian para pemegang saham berdasarkan rekomendasi tersebut memilih Direksi dalam RUPS yang terbuka dan transparan.

Karena Bank Mandiri merupakan BUMN yang juga perusahaan publik, Anggaran Dasar Bank menetapkan bahwa pengangkatan Direksi oleh RUPS harus disetujui

oleh pemegang saham Dwiwarna Seri A (Negara Republik Indonesia). Lebih lanjut Anggaran Dasar menegaskan bahwa hanya pemegang saham Dwiwarna Seri A yang berhak mengajukan pencalonan Komisaris dan Direktur kepada RUPS. Calon-calon tersebut efektif setelah mereka lulus *fit and proper test* Bank Indonesia.

Secara umum, berdasarkan PBI No.8/4/PBI/2006, tugas dan tanggung jawab Direksi adalah melaksanakan kepengurusan Bank; mengelola Bank sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku; melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam setiap kegiatan usaha bank pada seluruh tingkatan organisasi; menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi dari satuan kerja audit intern, auditor eksternal, hasil pengawasan Bank Indonesia, dan/atau hasil pengawasan otoritas lainnya; dan lain-lain.

#### 5. Hubungan Komisaris dan Direksi

Hubungan kerja antara Komisaris dan Direksi adalah *check and balance* serta konsultatif. Komisaris dan Direksi sesuai dengan fungsinya masing-masing bertanggung jawab atas kelangsungan usaha Bank dalam jangka panjang.

#### 6. Direktur Kepatuhan

Adanya Direktur Kepatuhan dalam struktur mengacu pada PBI No.1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum. Oleh karena itu Bank Mandiri mengajukan permohonan persetujuan Direktur Kepatuhan kepada Dewan Gubernur Bank Indonesia yang akhirnya pada 30 Juni 2006 diberikanlah

persetujuan atas penunjukan Bambang Setiawan sebagai Direktur Kepatuhan Bank Mandiri. Hubungan pelaporan Direktur Kepatuhan adalah langsung kepada Bank Indonesia selain juga kepada Direktur Utama dan Komisaris.

7. Auditor Eksternal dan *Independent Review*.

Anggaran Dasar menegaskan bahwa Komisaris wajib mengusulkan kepada RUPS Akuntan Publik yang akan memeriksa pembukuan bank. Akuntan publik tersebut akan melakukan audit umum untuk memberikan pernyataan pendapat mengenai kewajaran Laporan Keuangan Bank, Laporan Keuangan Konsolidasi Bank disajikan sesuai prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Selain itu, Bank Mandiri minimal sekali dalam setahun mengikuti pemeringkatan atas pelaksanaan GCG. Pemeringkatan tersebut dilakukan oleh *independent external reviewers*.

8. *Corporate Secretary*

*Corporate Secretary* berperan sebagai penghubung Bank dengan para investor, pelaku pasar modal, regulator, dan juga para pengamat. Ia memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan tersedianya informasi untuk berbagai pihak.

9. Sistem Pengendalian Intern (SPI)

SPI diterapkan dalam rangka pengelolaan Bank secara efektif dan efisien serta sebagai dasar kegiatan operasional yang sehat dan aman. Agar penerapannya dilakukan secara efektif, maka SPI tersebut dituangkan dalam suatu pedoman yang disebut sebagai Pedoman Penerapan Sistem Pengendalian Intern Bank Mandiri (Persero) Tbk.

### 3.3.3 Nilai-Nilai dan Perilaku Organisasi

Bank Mandiri juga memiliki pernyataan misi atau nilai, *code of conduct*, dan prinsip yang dikembangkan secara internal yang relevan terhadap ekonomi, lingkungan, kinerja sosial, yaitu penerapan nilai-nilai kebersamaan yang biasa disebut "TIPCE" dalam lingkungan Bank Mandiri. Nilai tersebut terdiri dari:

1. *Trust/Kepercayaan*: Membangun keyakinan dan sangka baik di antara *stakeholders* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.
2. *Integrity/Integritas*: Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.
3. *Profesionalism/Profesionalisme*: Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.
4. *Customer focus/Fokus pada pelanggan*: Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.
5. *Excellence/Kesempurnaan*: Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil terbaik terus menerus.

Selain itu, manajemen Bank Mandiri juga telah merumuskan Pedoman Sepuluh Perilaku Utama bagi insan Mandiri sebagai berikut:

1. Saling menghargai dan bekerja sama
2. Jujur, tulus, dan terbuka
3. Disiplin dan konsisten
4. Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji
5. Kompeten dan bertanggung jawab
6. Memberikan solusi dan hasil terbaik

7. Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap
8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus
10. Peduli lingkungan

### **3.4 Kegiatan Pembiayaan Proyek**

Bank Mandiri merupakan salah satu Bank yang aktif dalam melakukan kegiatan pembiayaan proyek, khususnya untuk proyek infrastruktur kebutuhan masyarakat. SBU yang bertanggung jawab atas pembiayaan proyek infrastruktur ini adalah *Corporate Banking*.

Pembiayaan proyek merupakan salah satu program dari *structured finance* yang merupakan salah satu jasa yang diberikan oleh SBU *Corporate Banking*. Pembiayaan proyek di Bank Mandiri adalah fasilitas keuangan yang mengkombinasikan struktur pinjaman dan solusi efektif dalam *financial engineering*. Pembayaran kompensasi dari proyek ini akan dilaksanakan berdasarkan arus kas proyek. Sementara itu, jaminan untuk pinjaman akan dihitung berdasarkan nilai dari aset proyek itu.

Nasabah dapat mengajukan permohonan untuk pembiayaan proyeknya melalui salah satu instrumen kredit atau kombinasi dari instrumen kredit yang terdapat di Bank Mandiri seperti kredit modal kerja, kredit investasi, obligasi, wesel *floating rate*, wesel jangka menengah, obligasi *convertible*, dan lain-lain.

Pembiayaan proyek merupakan solusi yang ideal untuk membiayai proyek yang berskala relatif besar yang terjadi melalui kontrak persetujuan seperti *Build Operate and Transfer* (BOT), *Build Own and Operate* (BOO), *Build Lease and Transfer* (BLT) yang

memerlukan jangka waktu yang panjang untuk diselesaikan. Bank Mandiri mulai mengembangkan sub unit *Syndication and Structured Finance Desk* yang khusus bertanggung jawab untuk proyek berskala besar ini.

Sepanjang tahun 2006, kredit Bank Mandiri pada SBU *Corporate Banking* diberikan pada sektor-sektor yang prospektif seperti minyak dan gas, telekomunikasi, pertambangan, makanan dan minuman, infrastruktur, perkebunan, dan industri turunan lainnya. Sama halnya yang terjadi di tahun 2005, SBU *Corporate Banking* Bank Mandiri juga berfokus memberikan kredit pada sektor-sektor tersebut. Selama tahun 2006 ini Bank Mandiri masih dalam tahap peninjauan beberapa perjanjian pembiayaan proyek yang melibatkan beberapa bank lain (sindikasi) dan Pemerintah. Realisasi dari pembiayaan proyek ini baru terjadi pada tahun 2007.

Selama tahun 2007, Bank Mandiri berperan dalam pembiayaan proyek pembangunan infrastruktur yang dinilai *feasible*. Proyek tersebut terdiri dari tujuh proyek infrastruktur strategis meliputi proyek jalan tol, proyek telekomunikasi, proyek minyak dan gas, proyek perkebunan dan bio energi, proyek transportasi, proyek *power plant*, dan proyek pengadaan sistem pertahanan. Jumlah dana yang dianggarkan untuk membiayai proyek pada tahun 2007 adalah sebesar Rp 23,85 triliun.

Berikut adalah beberapa pembiayaan proyek yang dilaksanakan oleh Bank Mandiri sepanjang tahun 2007 (Laporan Tahunan Bank Mandiri Tahun 2007):

- Pembiayaan proyek pembangunan fisik jalan tol sebesar Rp 10,3 Triliun (Tol Trans Java dan Non Trans Java).
- Pembiayaan *capital expenditures* 3 operator telekomunikasi terbesar Indonesia.
- Pembiayaan proyek pembangunan infrastruktur di Cepu dan Pondok Tengah.

- Pembiayaan proyek transmisi dan distribusi gas.
- Pembiayaan program KPEN-RP (Kredit Pengembangan Energi Nabati dan Revitalisasi Perkebunan) kepada petani plasma di Jambi, Kalimantan Tengah, dan Sulawesi Utara sebesar Rp 744 Miliar.
- Pembiayaan pembangunan bandara.
- Pembiayaan industri perkapalan *upstream* (industri pembuatan kapal) dan *midstream* (industri playaran) sebesar Rp 1,6 Triliun.
- Pembiayaan proyek PLTU.
- Pembiayaan pengadaan ALUTSISTA

### **3.5 Inisiatif CSR**

Program CSR merupakan salah satu perwujudan misi Bank Mandiri, yaitu peduli pada kepentingan masyarakat dan lingkungan. Tujuan utama kegiatan CSR Bank Mandiri antara lain adalah meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat Indonesia umumnya dilihat dari aspek sosial, pendidikan, dan kesehatan, khususnya di sekitar lingkungan kantor Bank Mandiri. Bank Mandiri mengharapkan kegiatan ini mampu memperkuat reputasinya sebagai perusahaan yang secara konsisten menunjukkan kepedulian pada masyarakat, memberikan inspirasi kepada *stakeholders* untuk melakukan kegiatan dalam kepedulian masyarakat, serta menggalang kesatuan di antara insan Bank Mandiri.

Selama tahun 2006 realisasi kegiatan Mandiri Peduli lebih dari Rp 15 Miliar yang mencakup kegiatan Mandiri Peduli Pendidikan, Mandiri Peduli Kesehatan, Mandiri Peduli Olah Raga, Mandiri Peduli Usaha Kecil, Mandiri Peduli Lingkungan, dan Mandiri Peduli Budaya.

### 3.5.1 Mandiri Peduli Pendidikan

Alasan Bank Mandiri memilih pendidikan sebagai salah satu topik CSR nya adalah tingginya tingkat kemiskinan di Indonesia yang mengakibatkan rendahnya kemampuan masyarakat dalam mengecap dunia pendidikan. Program Mandiri Peduli Pendidikan merupakan bentuk tanggung jawab sosial Bank Mandiri terhadap pendidikan kepada masyarakat tidak mampu yang memiliki putra putri yang berprestasi di sekolah namun tidak mampu membayar biaya sekolah serta mahasiswa berprestasi. Selain itu Bank Mandiri juga membantu pembangunan fasilitas gedung sekolah yang tidak memenuhi syarat.

Beberapa bentuk kegiatan Mandiri Peduli Pendidikan yang dilaksanakan sepanjang tahun 2006 adalah:

- a. Memberikan beasiswa kepada pemenang Lomba Karya Ilmiah dan penghargaan kepada 231 guru teladan dengan bekerja sama dengan DIKNAS dengan total dana Rp 1,3 Miliar.
- b. Memberi bantuan 40 komputer dan printer untuk mendukung Program OSOL (*One School One Computer Laboratory*) melalui Menko Kesra dan Menkominfo senilai lebih dari Rp 500 Juta.
- c. Memberikan *laptop* dan *desktop* untuk beberapa fakultas pada universitas negeri pilihan senilai total Rp 1 Miliar, dan sekolah lainnya senilai Rp 132 Juta.
- d. Menyediakan 36.000 buku tulis bagi 300 anak Banten dan menyalurkan 1600 paket perlengkapan sekolah.
- e. Memberikan pelatihan seni kertas daur ulang Yayasan Sekar, pelatihan petani rumput laut, penyelenggaraan *workshop audio visual* seni budaya, serta



memberikan pengajaran tentang perbankan pada mahasiswa dengan menerima kunjungan mahasiswa di Bank Mandiri.

### **3.5.2 Mandiri Peduli Kesehatan**

Sejalan dengan program PBB untuk menurunkan angka kematian anak, Bank Mandiri ikut memperbaiki sarana dan prasarana beberapa balai pengobatan di Malang, pembelian *drinking machine*, serta melakukan khitanan massal terhadap 16.000 anak di seluruh Indonesia. Selain itu, untuk membantu penanggulangan sampah, Bank Mandiri telah memberikan hibah 3 truk sampah masing-masing untuk kota Jambi, Bandar Lampung, dan Jakarta senilai Rp 239,5 Juta.

### **3.5.3 Mandiri Peduli Olah Raga**

Dunia olah raga dipilih sebagai salah satu kegiatan yang dipilih Bank Mandiri dengan tujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan prestasi di bidang olah raga. Selama tahun 2006, Bank Mandiri ikut serta dalam:

1. Mensponsori kegiatan Lomba Lari Tugu Monas 10 K, turnamen Sepak Bola 4 Besar LIGINA 2006, dan kejuaraan Bola Basket “Indonesia Muda Bola Basket”.
2. Mengikuti 19<sup>th</sup> *Asian Tenpi Bowling Championship* di Jakarta.

### **3.5.4 Mandiri Peduli Usaha Kecil**

Bank Mandiri secara sendiri atau bekerja sama dengan lembaga lain, melakukan pembinaan kepada kelompok Usaha Mikro dan Kecil (termasuk Koperasi). Pembinaan yang dilakukan ditujukan untuk meningkatkan keterampilan produksi, manajemen, dan

pemasaran. Bantuan ini diberikan dalam bentuk bantuan modal maupun hibah. Salah satu bentuk nyata usaha untuk mengembangkan kemampuan bersaing Usaha Mikro dan Kecil (termasuk Koperasi) adalah melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

Sepanjang tahun 2006, Bank Mandiri menyalurkan dana Program Kemitraan dalam bentuk hibah sebesar Rp 5,4 Miliar dan pinjaman sebesar lebih dari Rp 56 Miliar.

Tabel 3-4 berikut adalah perbandingan dana yang dikeluarkan Bank Mandiri dalam rangka mendukung sektor usaha kecil dan menengah pada tahun 2005 dan 2006.

**Tabel 3- 4**  
**Perbandingan Pengeluaran untuk Mandiri Peduli Usahan Kecil Tahun 2005 dan 2006**

| <b>Tahun</b> | <b>Nama Program</b>                   | <b>Jumlah Pengeluaran</b>                        |
|--------------|---------------------------------------|--|
| 2005         | Program Usaha Kecil Mandiri Peduli    | Rp 7,7 Miliar                                    |
| 2006         | Program Kemitraan dan Bina Lingkungan | Rp 5,4 Miliar (hibah)<br>Rp 56 Miliar (pinjaman) |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri tahun 2005, 2006

### **3.5.5 Mandiri Peduli Lingkungan**

Program Mandiri Peduli Lingkungan merupakan wujud perhatian terhadap lingkungan serta upaya mendukung program Pemerintah dalam melestasikan lingkungan. Perwujudan kegiatan ini di tahun 2006 antara lain:

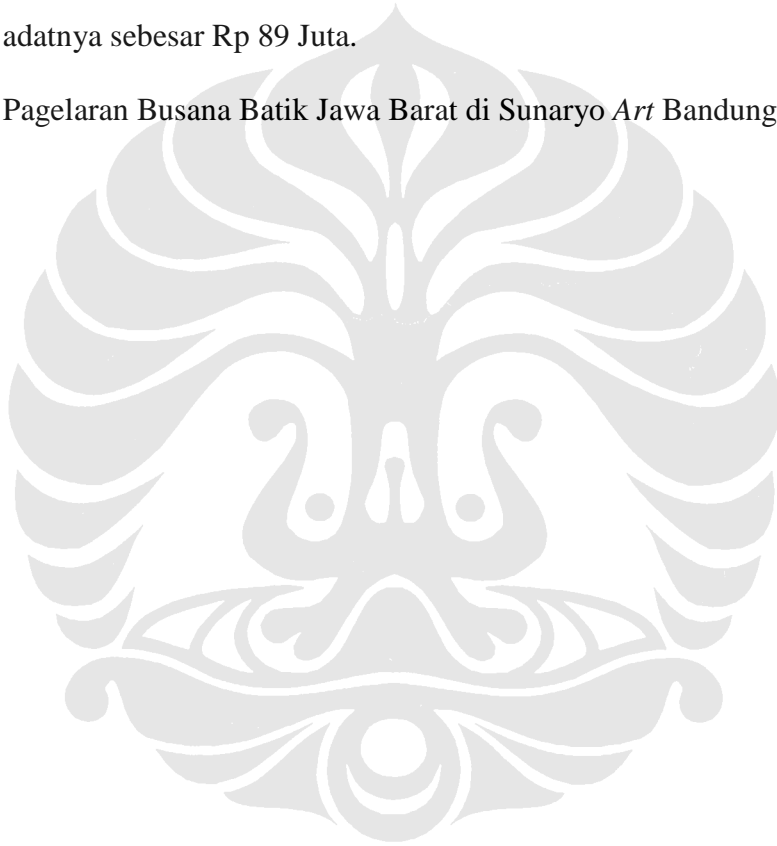
1. Penyaluran bagi korban bencana alam senilai total Rp 1,8 Miliar.
2. Pembangunan fasilitas umum yang diwujudkan melalui pembuatan MCK, pengadaan pompa air, pembangunan instalasi air bersih, rumah adat, pesantren, tanggul penahan banjir, rehabilitasi jembatan, dan fasilitas sosial dan umum lainnya senilai lebih dari Rp 1,2 Miliar.
3. Penyaluran dana untuk sarana dan prasarana ibadah sebesar Rp 708 Juta.

### 3.5.6 Mandiri Peduli Budaya

Pada program ini, Bank Mandiri ikut memberikan dukungan bagi upaya pelestarian Budaya Indonesia baik untuk pengembangan seni budaya Indonesia, sarana dan prasarana seni budaya, rumah adat, seni musik dan tari, pakaian adat, dan lain-lain.

Kegiatan yang telah dilaksanakan selama tahun 2006 antara lain:

1. Renovasi Istana Silinduang Bulan di Tanah Datar, Bukit Tinggi beserta peralatan adatnya sebesar Rp 89 Juta.
2. Pagelaran Busana Batik Jawa Barat di Sunaryo *Art* Bandung.



## BAB 4

# ANALISIS PELAPORAN KEGIATAN PEMBIAYAAN PROYEK DAN PELAPORAN CSR BANK MANDIRI

### 4.1 Analisis Pelaporan Kegiatan Pembiayaan Proyek Bank Mandiri Mengacu Terhadap *Equator Principles*

Pada tahun 2006, Bank Mandiri belum meratifikasi pengadopsian *Equator Principles* untuk kegiatan pembiayaan proyeknya. Artinya Bank Mandiri tidak patuh terhadap prinsip-prinsip yang tersusun dalam *Equator Principles*.

Kegiatan pembiayaan proyek yang terdapat di Bank Mandiri berada di bawah SBU *Corporate Banking*. Namun dalam ikhtisar kinerja *Corporate Banking* tidak terdapat pengungkapan informasi mengenai transaksi-transaksi pembiayaan proyek yang terjadi di Bank Mandiri.

Kebanyakan proyek yang dibiayai oleh Bank Mandiri merupakan proyek infrastruktur seperti jalan tol yang memerlukan kegiatan analisis risiko baik dari segi risiko keuangan maupun risiko lingkungan. Seperti contohnya pembiayaan proyek pembangunan fisik jalan tol sebesar Rp 10,3 Triliun untuk tol Trans Java dan non Trans Java. Padahal, berdasarkan *Equator Principles*, sebuah institusi keuangan hanya akan memberikan kredit (di atas \$ 10 juta atau Rp 90 Miliar) kepada proyek yang telah mematuhi prinsip-prinsip berikut:

- Peninjauan dan kategorisasi
- Evaluasi sosial dan lingkungan

- Evaluasi terhadap standar sosial dan lingkungan yang berlaku (negara non-OECD)
- Mempersiapkan Rencana Tindakan dan Sistem Manajemen
- Melaksanakan konsultasi dan pengungkapan seluruh tahapan proyek
- Membuat mekanisme komplain
- Melaksanakan peninjauan independen
- Persetujuan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip sebelumnya
- Pelaksanaan kegiatan pengawasan dan pelaporan independen

Sebagai negara Non-OECD, Indonesia melalui Kementerian Negara Lingkungan Hidup menerapkan kegiatan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) sebagai alat untuk mengevaluasi dampak pada lingkungan hidup untuk pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan usaha dan/atau kegiatan. Oleh karena itu, sebuah usaha atau kegiatan termasuk proyek infrastruktur yang berlokasi di Indonesia seharusnya membuat AMDAL sebagai perizinan proyek tersebut.

Bank Mandiri sebagai sebuah institusi keuangan yang berkontribusi terhadap berjalannya sebuah proyek melalui penyaluran kreditnya, seharusnya memperhatikan AMDAL dari sebuah proyek yang dibiayainya. Hal tersebut adalah demi keberlangsungan lingkungan hidup di masa depan.

Namun, dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri tidak ditemukan pengungkapan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pembiayaan proyek, baik itu mengenai proyek-proyek apa saja yang dibiayai maupun proses-prosesnya. Informasi-informasi yang ditemukan mengenai proyek-proyek yang dibiayai Bank Mandiri hanya ditemui di website resmi Bank Mandiri dan beberapa artikel website lainnya. Artikel itu pun hanya

berisi informasi singkat mengenai proyek apa yang dibiayai tanpa menjelaskan tentang kajian dampak lingkungan. Oleh karena itu dapat dikatakan Bank Mandiri belum mempertimbangkan mengenai dampak sosial dan lingkungan pada kegiatan pembiayaan proyeknya dan tidak melakukan pengungkapan terhadap kegiatan pembiayaan proyeknya.

Selain Bank Mandiri, seluruh bank nasional publik di Indonesia tidak mengadopsi *Equator Principles* sebagai acuan dalam kegiatan pembiayaan proyek mereka. Hal tersebut dilihat dari tidak ada pengungkapan dari bank nasional publik tersebut mengenai proyek-proyek yang mereka biayai. Beberapa bank yang terlibat kegiatan sindikasi bersama dengan Bank Mandiri seperti BCA, BNI, dan BRI yang juga memberikan nilai kredit di atas \$ 10 Juta, tidak melakukan pengungkapan mengenai proses pembiayaan proyek tersebut. Bahkan ketiga bank di atas pun tidak menganggap dampak lingkungan sebagai salah satu aspek risiko yang harus mereka kelola dalam kegiatannya yang terlihat dalam laporan tahunan mereka yang tidak mengungkapkan mengenai risiko lingkungan. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara umum bank nasional Indonesia belum mempertimbangkan mengenai dampak sosial dan lingkungan dalam kegiatan pembiayaan proyek.

Bank-bank yang dapat dijadikan contoh sebagai bank yang telah menerapkan kebijakan lingkungan dalam kegiatan pembiayaannya adalah bank-bank swasta asing. Hal tersebut karena bank swasta asing tersebut telah memiliki kebijakan mengenai lingkungan yang dapat diaplikasikan dalam bisnis intinya yang ditetapkan dari kantor pusatnya. Bank-bank yang telah mengadopsi *Equator Principles* artinya telah mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari proyek yang akan didanainya.

Berikut adalah beberapa bank yang telah mengadopsi *Equator Principles*, yaitu ABN Amro, Citigroup, HSBC, ING, Rabobank, dan lain-lain. Seluruh institusi keuangan yang telah mengadopsi *Equator Principles* dapat dilihat pada Lampiran 3.

Institusi keuangan yang mengadopsi *Equator Principles* (EPFI) akan melakukan pelaporan mengenai implementasi dari *Equator Principles* pada kegiatan pembiayaan proyek mereka. Beberapa hal yang diungkapkan pada laporan *Equator Principles* mereka adalah:

- Jumlah transaksi pembiayaan proyek berdasarkan kategori proyek
- Jumlah transaksi pembiayaan proyek berdasarkan sektor
- Pelatihan *Equator Principles*
- Hasil peninjauan independen atas implementasi *Equator Principles*

Pelaporan terhadap implementasi *Equator Principles* yang dilaksanakan oleh EPFI tidak akan menjelaskan apakah masing-masing proyek memenuhi semua prinsip-prinsipnya. Pengungkapannya lebih berupa ringkasan dari keseluruhan implementasi *Equator Principles* pada seluruh proyek yang dibiayai di atas \$ 10 Juta dan hasil peninjauan eksternal (jika ada). Dan karena *Equator Principles* adalah prinsip pengelolaan risiko sosial dan lingkungan dalam kegiatan pembiayaan proyek, maka dalam pelaporannya tidak diungkapkan lagi mengenai risiko dari sisi keuangan.

## **4.2 Tingkat Pelaporan CSR Bank Mandiri Terhadap *Sustainability Reporting Guidelines* GRI**

Bank Mandiri sebagai bank nasional dengan aset terbesar di Indonesia melakukan pelaporan seluruh kinerjanya pada Laporan Tahunan Bank Mandiri. Dalam Laporan Tahunan ini beberapa hal yang dilaporkan adalah kinerja keuangan, kinerja tiap SBU, strategi, kinerja CSR, dan lain-lain. Selain melalui Laporan Tahunan yang dipublikasikan secara luas, Bank Mandiri juga melaporkan beberapa aktivitasnya kepada publik, terutama dalam hal CSR melalui website resmi Bank Mandiri yaitu [www.bankmandiri.co.id](http://www.bankmandiri.co.id) dan media publikasi lain.

Dengan tidak dibuatnya laporan khusus kinerja CSR, Bank Mandiri melakukan pelaporan mengenai seluruh kinerjanya termasuk CSR dalam Laporan Tahunan secara menyeluruh. Berikut adalah deskripsi tingkat Laporan Tahunan Bank Mandiri terhadap *Sustainability Reporting Guidelines* GRI.

### **4.2.1 Profil**

#### **4.2.1.1 Strategi dan Analisis**

Dalam pengungkapan mengenai strategi dan analisis, dua hal yang harus diungkapkan adalah pernyataan dari pengambil keputusan tertinggi dan deskripsi dampak utama, risiko dan kesempatan dari CSR terhadap organisasi. Hal tersebut terangkum dalam Sambutan Ketua Komisaris dan Sambutan Direktur Utama Bank Mandiri.

Sambutan awal dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006 disampaikan oleh Komisaris Utama Bank Mandiri, yaitu Edwin Gerungan. Dalam pernyataannya, Komisaris Utama lebih menitikberatkan fokus dari Bank Mandiri sepanjang tahun 2006



adalah mengenai tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan kualitas aktiva. Fokus tersebut diperlukan untuk mencapai sasaran jangka menengah (5 tahun) Bank Mandiri yaitu menjadi pelaku utama (*leading driver*) dari konsolidasi industri perbankan Indonesia yang pada akhirnya menjadi *Regional Champion Bank*.

Dalam sambutan ini dinyatakan juga tentang visi Dewan Komisaris, yaitu menjalankan langkah-langkah proaktif dalam melaksanakan fungsi-fungsi dan peran-peran di dalam pengawasan kebijakan Bank. Hal tersebut dilaksanakan melalui memastikan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara komprehensif, manajemen risiko dijalankan secara efektif dan efisien, serta pengembangan manajemen dan sistem sumber daya manusia yang menunjang terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dalam pengembangan profesionalisme, baik untuk kepentingan karyawan maupun Bank Mandiri (Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006).

Sambutan berikutnya diberikan oleh Direktur Utama, selaku pengambil keputusan tertinggi di Bank Mandiri, yaitu Agus Martowardojo. Dalam sambutan ini, Direktur Utama menjelaskan juga tentang sasaran dari rencana jangka menengah Bank Mandiri di mana tahun 2006 merupakan tahun pertama rencana ini yaitu berkomitmen untuk berupaya agar Bank Mandiri dapat menjadi *Dominant Multi-Specialist Bank* di tahun 2010. Yang dimaksud dengan *Dominant Multi-Specialist Bank* adalah:

- Menjadi bank lokal yang dominan, menguasai pangsa pasar *revenue* 20%-30% di setiap segmen yang dimasuki dengan *distinctive strategies* di setiap unit dan *synergy capture* dari berbagai segmen yang berbeda.

- Menjadi bank pilihan nasabah yang utama karena mampu menyediakan *the most extensive products* dan *the most convenient access*.

Dengan demikian, Bank Mandiri berusaha menerjemahkan visi 'Menjadi Bank Terpercaya Pilihan Anda' menjadi strategi 5 tahun (menjadi *Dominant Multi-Specialist Bank*) dan menurunkannya lagi menjadi beberapa target yang diharapkan dicapai di tahun 2010

Sambutan ini juga menjelaskan tentang kondisi dan regulasi perbankan nasional yang dapat mempengaruhi kinerja dan persaingan di sektor perbankan. Penjelasan tersebut juga dilengkapi dengan adanya penjabaran dari sisi perkembangan ekonomi makro seperti melambatnya kondisi ekonomi akibat harga minyak dunia yang tinggi, penurunan inflasi di akhir tahun 2006 (dari 17,12% di awal tahun 2006 menjadi 6,6% di akhir tahun), dan lain-lain. Kondisi-kondisi tersebut juga disertai dengan penjelasan bagaimana respon Bank Mandiri dalam menghadapi tantangan tersebut (Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006).

#### **4.2.1.2 Profil Organisasi**

Hal yang paling mendasar dalam sebuah Laporan baik itu Laporan Tahunan maupun Laporan CSR adalah profil organisasi. Para pembaca laporan harus mengetahui *nature* organisasi untuk dapat memahaminya. Laporan Tahunan Bank Mandiri mengungkapkan seluruh poin dalam GRI untuk pengungkapan profil organisasi.

Profil perusahaan secara umum diungkapkan pada bagian "Warisan Tak Ternilai" yang menjelaskan tentang sejarah pendirian Bank Mandiri. Nama perusahaan adalah PT Bank Mandiri (Persero), Tbk yang artinya bentuk perusahaan Bank Mandiri adalah

perusahaan publik yang sahamnya di perjualbelikan ke masyarakat. Selain itu, Bank Mandiri juga merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang artinya sebagian besar sahamnya (lebih dari 51%) dimiliki oleh Pemerintah, yaitu sebesar 67,86% (Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006).

Produk atau jasa utama yang diberikan oleh Bank Mandiri adalah jasa keuangan yang terbagi menjadi produk-produk yang dikeluarkan oleh masing-masing SBU. Misalnya jasa kredit perorangan dan kartu kredit dari SBU *Consumer Finance*, pinjaman usaha kecil dan pinjaman makro dari SBU *Micro and Retail Banking*, dan lain-lain.

Struktur organisasi Bank Mandiri adalah struktur dua dewan yang terdiri dari Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Sementara struktur operasional yang di bawah Dewan Direksi secara umum terbagi berdasarkan SBU, *Corporate Center*, dan *Shared Center*. Tiap SBU, *Corporate Center*, dan *Shared Center* dikepalai oleh seorang *Group Head*, sementara di tiap bagian di bawah SBU, *Corporate Center*, dan *Shared Center* dibawah oleh *Deputy Group Head*. Selain itu, Bank Mandiri juga memiliki anak-anak perusahaan yang merupakan bagian dari beberapa SBU.

Untuk menjelaskan jangkauan operasi Bank Mandiri, Laporan Tahunan ini memiliki halaman khusus Daftar Cabang Bank Mandiri, termasuk kontak yang dapat dihubungi. Selain berisi alamat kantor cabang, di bagian ini juga melaporkan kantor luar negeri atau perwakilan Bank Mandiri di luar negeri. Kantor luar negeri atau perwakilan Bank Mandiri di luar negeri berada di Cayman Island, Timor Leste, Hong Kong, Singapur, Inggris (sebagai jaringan Kantor Bank Mandiri *Europe Limited*), dan Shanghai.

Skala organisasi sebuah organisasi dapat dijelaskan melalui kepemilikan asset, *net profit*, pelanggan yang dilayani, dan lain-lain yang diungkapkan baik dalam bagian

Ikhtisar Keuangan atau ringkasan kinerja tiap-tiap SBU. Berikut adalah ringkasan penjelasan skala Bank Mandiri pada Gambar 4-1.

**Tabel 4-1**  
**Skala Organisasi Bank Mandiri**

|                                  |                  |
|----------------------------------|------------------|
| Total Asset per 31 Desember 2006 | Rp 267,5 triliun |
| Jumlah Cabang                    | 924 outlet       |
| Jumlah ATM                       | 2800 unit        |
| Jumlah Karyawan                  | 21.062           |
| Laba Bersih                      | 2,42 triliun     |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri Tahun 2006

Pelaporan mengenai perubahan signifikan selama periode pelaporan dalam hal ukuran, struktur, dan kepemilikan tidak disatukan dalam bagian khusus. Pelaporan mengenai hal ini, terpisah sesuai dengan topik pembahasan. Sebagai contoh perubahan struktur dewan (baik Direksi maupun Komisaris) dan perubahan kepemilikan saham di Bank Mandiri dilaporkan dalam bagian “Informasi Pemegang Saham”. Sementara pelaporan perubahan mengenai ukuran organisasi misalnya pembukaan atau penutupan cabang selama tahun 2006 tidak dijelaskan.

Untuk melaporkan penghargaan yang diterimanya Bank Mandiri membuat bagian khusus dalam Laporan Tahunan yaitu dalam “Penghargaan”. Pelaporan mengenai penghargaan ini disertai dengan logo lembaga pemberi penghargaan dan deskripsi singkat mengenai penghargaan yang dieproleh. Berikut adalah beberapa penghargaan yang diraih Bank Mandiri selama tahun 2006:

1. *The Best Credit Card in Marketing Communication* dari Majalah SWA
2. Peringkat pertama kepuasan pelanggan di industri jasa untuk bidang *Priority Banking* dari Majalah SWA

3. *E-Learning Award 2006: The Best E-Learning Provider* Kelompok Perusahaan dari Majalah SWA
4. Asiamoney 2005 FX Poll for Indonesia Corporate: *Best for innovative FX products and structured ideas 2005, Best FX prime booking services for Asian Clients, Best for currency strategy, Best post-trade services, including back office* dari Asia Money.
5. Asiamoney 2006 *Corporate Governance Poll for Indonesia: Overall Best Company in Indonesia for Corporate Governance 2006* dan *Best Company in Indonesia for Disclosure and Transparency 2006*.
6. ISO 9001:2000 untuk *Call Center Banking* dan *Learning Center*
7. Dan lain-lain

(Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006, disederhanakan oleh penulis. Untuk selengkapnya dapat dilihat di Lampiran 4 )

#### **4.2.1.3 Parameter Pelaporan**

Ada empat sub bagian besar yang harus diungkapkan dalam Parameter Pelaporan, yaitu profil laporan, jangkauan dan batasan laporan, indeks isi GRI, dan *assurance*. Dalam profil laporan, Bank Mandiri tidak mengungkapkan periode pelaporan, tanggal pelaporan sebelumnya, dan siklus pelaporan secara eksplisit. Namun karena laporan yang dibuat Bank Mandiri merupakan Laporan Tahunan, maka artinya laporan tersebut dikeluarkan secara tahunan. Dan laporan yang digunakan untuk tahun 2006 berisi kinerja dan pencapaian sepanjang tahun 2006. Bank Mandiri juga tidak menyebutkan tanggal pelaporan sebelumnya, atau Laporan Tahunan 2005.

Hal dalam profil pelaporan yang juga tidak diungkapkan dengan spesifik oleh Bank Mandiri adalah nomor kontak untuk pertanyaan yang berkaitan dengan laporan dan isinya. Kontak yang diungkapkan pada laporan hanyalah kontak yang dapat dihubungi oleh investor untuk pertanyaan seputar “Informasi Pemegang Saham” yaitu melalui *Corporate Secretary*. Walaupun salah satu fungsi *Corporate Secretary* adalah juga sebagai media informasi Bank Mandiri kepada publik, namun dalam laporan tidak ada indikasi bahwa kontak yang dapat dihubungi mengenai isi laporan adalah *Corporate Secretary*.

Dalam pelaporan sub bagian jangkauan dan batasan laporan, sebagian besar hal-hal yang harus diungkapkan tidak ada dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri kecuali proses pendefinisian isi laporan. Isi laporan yang disampaikan Bank Mandiri kebanyakan adalah pencapaian selama tahun 2006 yang mendukung tercapainya target untuk menjadi *Dominant Multi-Specialist Bank*. Bank Mandiri, dalam bagian “Kata Sambutan” baik dari Direksi maupun Komisaris dan dalam “Laporan Komite” menunjukkan bahwa secara khusus Laporan Tahunan ini ditujukan bagi pemegang saham. Bank Mandiri juga banyak menyebutkan kata *stakeholder* dalam laporan ini namun tidak memberikan definisi secara luas pihak mana saja yang disebut *stakeholder*.

Selain proses pendefinisian isi laporan, Bank Mandiri tidak mengungkapkan hal lain yang harus diungkapkan dalam sebuah laporan menurut GRI, yaitu batasan laporan; pernyataan pembatasan spesifik atas jangkauan atau batasan laporan; dasar pelaporan terhadap *joint ventures*, anak perusahaan, fasilitas yang disewakan operasi *outsources*, dan entitas lain yang dapat mempengaruhi komparabilitas organisasi secara signifikan dari tiap periode; teknik pengukuran data dan dasar perhitungan; penjelasan pengaruh adanya *re-*

*statement* dari informasi yang diberikan pada laporan sebelumnya dan alasan *re-statement* tersebut; dan perubahan signifikan dari pelaporan periode sebelumnya tentang lingkup, batasan, atau metode pengukuran yang digunakan pada laporan.

Mengenai pelaporan anak perusahaan, dari 10 anak perusahaan perusahaan yang dimiliki oleh Bank Mandiri, hanya ada tiga anak perusahaan yang diungkapkan kinerjanya secara lebih detail. Ketiga anak perusahaan tersebut adalah PT Mandiri Sekuritas, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT AXA Mandiri *Financial Services*. Tidak dijelaskan alasan mengapa hanya tiga anak perusahaan tersebut saja yang diungkapkan kinerjanya. Namun melihat struktur organisasi maka dapat disimpulkan bahwa ketiga anak perusahaan tersebut dibuat pengungkapan kinerjanya karena hanya ketiga anak perusahaan tersebut yang terkait secara langsung dengan kinerja-kinerja beberapa SBU Bank Mandiri. PT Mandiri Sekuritas merupakan anak perusahaan Bank Mandiri yang bergerak di industri pasar modal sehingga kegiatannya terkait dengan SBU *Corporate Banking*. PT Bank Syariah Mandiri adalah salah satu dari tiga bank umum syariah yang ada di Indonesia yang menawarkan produk pembiayaan dan simpanan berdasarkan prinsip syariah, oleh karena itu kegiatannya sangat berkaitan dengan SBU *Consumer Finance*. Sementara PT AXA Mandiri *Financial Services* yang merupakan perusahaan patungan antara Bank Mandiri (49%) dan AXA (51%) menawarkan layanan perencanaan keuangan dan manajemen kekayaan melalui produk-produk asuransi dan investasi yang memberikan nilai tambah kepada nasabah Bank Mandiri, sehingga kegiatannya terkait dengan SBU *Micro & Retail Banking*.

Untuk sub bagian indeks isi laporan GRI, Laporan ini juga tidak memiliki indeks isi GRI yang menunjukkan letak-letak pengungkapan karena laporan ini memang bukan

laporan khusus CSR yang dibuat berdasarkan acuan GRI. Acuan yang dapat menuntun pembaca pada informasi dalam laporan ini hanyalah “Daftar Isi”.

Laporan Tahunan ini tidak memiliki jaminan dari eksternal (*external assurance*) sehingga sub bagian *Assurance* tidak diungkapkan. Bank Mandiri hanya mencari jaminan eksternal untuk Laporan Keuangan Konsolidasian Bank Mandiri dengan menggunakan jasa dari Kantor Akuntan Publik Ernst&Young.

#### **4.2.1.4 Tata Kelola, Komitmen, dan *Engagement***

Dalam standar pengungkapan terbagi menjadi sub bagian besar yang harus diungkapkan, yaitu mengenai tata kelola, komitmen terhadap inisiatif eksternal, dan *stakeholder engagement*.

Secara umum, kinerja tata kelola di Bank Mandiri dapat dikatakan baik. Hal ini berkaitan juga dengan fokus utama dari Bank Mandiri di tahun 2006 adalah penekanan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam setiap struktur dan kebijakan yang diambil. Hal tersebut mengindikasikan komitmen yang tinggi dari pimpinan terhadap penerapan prinsip GCG di tempat kerja.

Dengan adanya fokus pada penerapan GCG, Bank Mandiri juga melakukan pengungkapan yang memadai dalam bagian “*Good Corporate Governance*”. Dalam bagian ini dijelaskan bahwa Bank Mandiri menerapkan system dua dewan (*two-tiers system*) yang mendukung implementasi GCG yang sehat. Dengan adanya sistem ini menyebabkan dewan yang melakukan pengelolaan terhadap Bank (Direksi) berbeda dengan dewan yang melakukan pengawasan (Komisaris).



Bank Mandiri memiliki pernyataan misi atau nilai, *code of conduct*, dan prinsip yang dikembangkan secara internal yang relevan terhadap ekonomi, lingkungan, kinerja sosial. Prinsip-prinsip tata kelola yang dikembangkan secara internal oleh Bank Mandiri terdiri dari prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Dalam penjelasan prinsip-prinsip itulah diungkapkan mengenai cara yang digunakan Bank Mandiri untuk menghindarkan terjadinya konflik kepentingan. Bank Mandiri juga memiliki nilai-nilai kebersamaan yang biasa disebut "TIPCE" dan Pedoman Sepuluh Perilaku Utama bagi insan Mandiri dalam lingkungan Bank Mandiri (Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006)

Laporan ini tidak mengungkapkan beberapa hal dalam kinerja tata kelola, yaitu mekanisme untuk pemegang saham dan karyawan untuk memberikan rekomendasi atau arahan pada badan tata kelola tertinggi dan hubungan antara kompensasi untuk anggota badan tata kelola tertinggi dan manajemen (termasuk pengaturan pemberiannya) dan kinerja organisasi (termasuk kinerja sosial dan lingkungan). Namun demikian, Bank Mandiri mengungkapkan remunerasi untuk Komisaris, Direksi, dan Anggota Komite Audit selama 2006. Selain itu, dalam laporan ini dipaparkan juga tentang kinerja dari para anggota dewan tata kelola melalui presentasi kehadiran rapat. Hasil dari kinerja tersebut juga dijabarkan dalam laporan dari tiap-tiap komite, misalnya Laporan Komite Audit. Namun, hal bukan merupakan pengungkapan hubungan remunerasi kompensasi dan kinerja.

Bank Mandiri tidak secara eksplisit mengungkapkan penentuan kualifikasi dari badan tata kelola tertinggi. Namun, sebagai sebuah BUMN maka pengajuan calon Komisaris dan Direktur kepada RUPS hanya berhak dilakukan oleh Pemerintah selaku

pemegang saham Dwiwarna termasuk proses penerimaannya yang harus melalui berbagai tahap termasuk *fit and proper test* oleh BI. Hal tersebut diungkapkan dalam penjelasan mengenai Komisaris dalam “Struktur *Corporate Governance*”.

Hal lain yang tidak diungkapkan dalam laporan ini adalah prosedur badan tata kelola tertinggi dalam memantau pengelolaan organisasi terhadap kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial termasuk kepatuhan terhadap standar dan prinsip. Walau dalam laporan ini tercantum bahwa pemantauan tersebut merupakan salah satu tanggung jawab Komisaris, namun tidak ada pengungkapan lebih lanjut mengenai prosedurnya. Begitu pula mengenai proses evaluasi kinerja badan tata kelola tertinggi terutama yang berkaitan dengan kinerja CSR, hal tersebut tidak diungkapkan dalam laporan ini. Dalam laporan ini hanya ada pengungkapan Laporan Komite Audit, Laporan Komite Nominasi dan Remunerasi, Laporan Komite Kebijakan Risiko, dan Laporan Komite *Good Corporate Governance*. Laporan tersebut berisi proses dan pencapaian yang telah dilakukan oleh komite-komite tersebut yang ditujukan untuk dievaluasi oleh *stakeholder*. Kinerja CSR tidak diungkapkan melalui laporan dari badan tata kelola tertinggi karena CSR bukan menjadi fokus Bank Mandiri pada tahun 2006.

Dalam sub bagian komitmen terhadap inisiatif eksternal ada beberapa hal yang harus diungkapkan yaitu penjelasan tentang pendekatan dan prinsip *precautionary* yang dilaksanakan organisasi; inisiatif tentang ekonomi, lingkungan, dan sosial yang diadopsi organisasi; dan keanggotaan pada asosiasi. Prinsip *precautionary* menjelaskan tentang pendekatan organisasi dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perencanaan operasinya. Dalam laporan ini, Bank Mandiri mengungkapkan mengenai prinsip *precautionary* dalam bagian “*Corporate Center: Manajemen Risiko*”. Dalam bagian ini

Bank Mandiri mengungkapkan risiko-risiko yang mungkin dihadapi dalam operasi Bank Mandiri dan menjelaskan kebijakan yang diterapkan untuk mengahadapinya.

Laporan ini tidak mengungkapkan tentang inisiatif eksternal yang diadopsi oleh Bank Mandiri. Hal tersebut karena Bank Mandiri lebih banyak memaparkan tentang inisiatif-inisiatif yang dikembangkan sendiri oleh Bank Mandiri dan hasil implementasinya. Laporan ini juga tidak mengungkapkan tentang keanggotaan Bank Mandiri dalam asosiasi baik nasional maupun internasional.

Untuk *stakeholder engagement*, hampir seluruh poin pengungkapan di dalamnya tidak ada yang diungkapkan. Bank Mandiri tidak mengungkapkan informasi mengenai daftar kelompok *stakeholder* yang terlibat dengan organisasi, dasar identifikasikan dan pemilihan *stakeholder* yang akan dilibat, pendekatan dalam *stakeholder engagement*, dan topik atau fokus yang diangkat berdasarkan hasil dari *stakeholder engagement*. Dengan demikian, dapat dikatakan Bank Mandiri belum berfokus untuk memenuhi kepentingan *stakeholder* secara keseluruhan. Bank Mandiri belum mampu mendefinisikan pihak mana saja yang dapat disebut *stakeholder* walaupun dalam laporan ini menjelaskan kinerja Bank Mandiri dalam memenuhi beberapa kepentingan *stakeholder* secara tidak langsung. Maksudnya adalah Bank Mandiri mengemas pengungkapan pemenuhan kepentingan *stakeholder* dalam pengungkapan laporan kinerja lainnya, misalnya dalam laporan kinerja SBU, *Corporate Center*, *Shared Services*, dan lain-lain. Contohnya dalam pengungkapan “*Compliance and Human Capital*” secara tidak langsung dijelaskan pemenuhan kebutuhan dari karyawan Bank Mandiri dan dalam bagian “*Corporate Social Responsibility*” secara tidak langsung menjelaskan pemenuhan kebutuhan dari masyarakat.

## **4.2.2 Pendekatan Manajemen dan Indikator Kinerja**

Indikator Kinerja CSR Bank Mandiri akan dibagi menjadi kategori ekonomi, lingkungan, dan sosial. Indikator lingkungan akan dilengkapi dengan indikator tambahan dari *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*. Sementara indikator sosial akan dibagi lagi menjadi kategori Buruh, Hak Asasi Manusia, Lingkungan Sekitar, dan Tanggung Jawab Produk. Tiap kategori akan dijelaskan melalui aspek-aspek yang dapat menjelaskan Indikator Kinerja Kategori berdasarkan GRI dan pengungkapan Pendekatan Manajemen terhadap aspek tersebut.

### **4.2.2.1 Indikator Kinerja Ekonomi**

Ada tiga aspek besar yang harus diungkapkan dalam kategori ini, yaitu kinerja ekonomi, keberadaan pasar (*market presence*), dan dampak ekonomi tidak langsung. Kinerja ekonomi Bank Mandiri dijelaskan secara detail pada bagian “Ikhtisar Keuangan” maupun pada bagian “Ikhtisar *Strategic Business Unit*”. Ikhtisar kinerja keuangan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5.

Untuk aspek kinerja ekonomi Bank Mandiri tidak menjelaskan tentang dampak keuangan dan risiko maupun peluang lain bagi Bank Mandiri akibat perubahan iklim. Hal tersebut menyiratkan bahwa Bank Mandiri belum terlalu melihat pengaruh dari perubahan iklim bagi operasinya.

Untuk aspek keberadaan pasar, hampir seluruh indikatornya tidak ada yang diungkapkan. Dalam aspek ini, indikator yang harus diungkapkan adalah berkaitan dengan rasio gaji awal terhadap upah minimum regional, kebijakan penggunaan pemasok lokal, dan prosedur penerimaan untuk penduduk lokal serta proporsi manajemen dari

komunitas lokal. Hal ini dianggap tidak perlu diungkapkan karena operasi Bank Mandiri masih bersifat lokal.

Dan untuk aspek dampak ekonomi tidak langsung, Bank Mandiri juga tidak mengungkapkan indikator dalam aspek ini yaitu dampak ekonomi yang terjadi akibat aktivitas atau transaksi ekonomi Bank Mandiri. Dalam laporan ini Bank Mandiri hanya menjelaskan dampak ekonomi langsung dari operasinya seperti yang terangkum dalam “Ikhtisar Keuangan”.

#### **4.2.2.2 Indikator Kinerja Lingkungan (Dilengkapi dengan *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*)**

Ada lima aspek yang harus diungkapkan dalam kategori Indikator Kinerja Lingkungan, yaitu aspek material, energi, air, *biodiversity*, emisi dan *effluents*, produk dan jasa, kepatuhan, transportasi, dan keseluruhan.

Secara umum, Bank Mandiri tidak mengungkapkan semua aspek Indikator Kinerja Lingkungan dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006. Hal tersebut berkaitan erat dengan belum fokusnya Bank Mandiri terhadap sosial dan lingkungan secara keberlanjutan untuk tahun ini. Bank Mandiri belum melihat kaitan dari operasinya terhadap lingkungan secara langsung.

Sementara berdasarkan *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance* terdapat 13 indikator kinerja lingkungan yang harus diungkapkan oleh Bank Mandiri sebagai institusi keuangan. Indikator tersebut merupakan indikator lingkungan yang terkait secara tidak langsung dengan operasi perusahaan.

Indikator pertama yang harus diungkapkan adalah deskripsi kebijakan lingkungan yang diaplikasikan untuk lini bisnis utama. Perhatian Bank Mandiri pada lingkungan sampai pada tahun 2006 hanya tertuang pada program-program CSR Bank Mandiri Peduli dan belum diterapkan pada bisnis utama organisasi yaitu sebagai penyedia jasa keuangan, misalnya saja peninjauan ulang risiko pemberian kredit dari segi lingkungan. Walaupun dalam misinya Bank Mandiri ‘Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan’, namun definisi kepedulian masyarakat dan lingkungan itu masih dalam definisi jangka pendek bukan berkelanjutan (*sustainable*).

Dengan tidak adanya kebijakan lingkungan pada setiap bisnisnya, baik SBU, *Corporate Center*, *Shared Services*, maka indikator kinerja selanjutnya praktis tidak diungkapkan pula. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan Indikator-indikator kinerja lingkungan khusus untuk sektor keuangan berdasarkan *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*.

#### **4.2.2.3 Indikator Kinerja Sosial**

Dalam Indikator Kinerja Sosial akan dibagi lagi menjadi beberapa kategori pengungkapan, yaitu Praktik Perburuhan, Hak Asasi Manusia, Lingkungan Sekitar (*Society*), dan Tanggung Jawab Produk.

##### **A. Indikator Kinerja Praktik Perburuhan**

Dalam Indikator Praktik Perburuhan, ada lima aspek yang harus diungkapkan dalam sebuah laporan CSR, yaitu aspek ketenagakerjaan, aspek hubungan

buruh/manajemen, aspek kesehatan dan keamanan kerja, aspek pelatihan dan pendidikan, aspek keragaman dan kesempatan yang sama.

Kinerja mengenai perburuhan atau ketenagakerjaan diungkapkan dalam bagian “*Corporate Center: Compliance and Human Capital*”. Pengungkapan tersebut termasuk juga melakukan pengungkapan atas aspek ketenagakerjaan yaitu pengungkapan tentang Komposisi Pegawai Menurut Level Jabatan per Direktorat dan Komposisi Perkembangan Pegawai Menurut Jenjang Pendidikan. Pengungkapan komposisi karyawan tersebut dapat dilihat dalam Lampiran 6. Namun untuk aspek ini, Bank Mandiri tidak mengungkapkan jumlah *turnover* karyawan dan pembagian antara karyawan penuh waktu dan karyawan paruh waktu.

Dari keseluruhan aspek dalam Indikator Praktik Perburuhan, Bank Mandiri melakukan pengungkapan memadai hanya untuk aspek pelatihan dan pendidikan. Bagian “*Corporate Center: Compliance and Human Capital*” dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006 menjelaskan sistem *talent management* termasuk program yang dilaksanakan untuk mengembangkan karyawannya menjadi *top talent* yaitu melalui *Training and Development Program*. Dalam bagian ini diungkapkan pula berbagai program pelatihan dan pengembangan karyawan, komposisi karyawan yang pernah mengikuti *training* berdasarkan level jabatan, dan komposisi karyawan berdasarkan lamanya *training* dalam satu tahun (Lampiran 6).

Aspek lain dalam Indikator Praktik Perburuhan tidak diungkapkan dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri, yaitu aspek hubungan buruh/manajemen, aspek kesehatan dan keamanan kerja, dan aspek keragaman dan kesempatan yang sama.

## **B. Indikator Kinerja Hak Asasi Manusia**

Indikator Hak Asasi Manusia terdiri dari tujuh aspek yang harus diungkapkan, yaitu aspek praktik investasi dan pengadaan, aspek non diskriminasi, aspek kebebasan berasosiasi dan *collective bargaining*, aspek buruh anak-anak, aspek kerja paksa (*forced and compulsory labor*), aspek praktik keamanan, dan aspek hak warga lokal. Namun dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri tidak diungkapkan deskripsi mengenai hak asasi manusia. Sehingga tidak satu pun dari aspek dalam Indikator Kinerja Hak Asasi Manusia yang diungkapkan. Hal tersebut karena Bank Mandiri tidak menganggap bahwa hak asasi manusia adalah isu yang penting untuk difokuskan dan dilakukan pengungkapannya. Selain itu aktivitas operasi Bank Mandiri pun cenderung jarang berkaitan dengan aspek dalam Indikator Kinerja Hak Asasi Manusia.

## **C. Indikator Kinerja Lingkungan Sekitar**

Untuk Indikator Kinerja Lingkungan Sekitar (*Society*), ada lima aspek yang harus diungkapkan, yaitu aspek komunitas, aspek korupsi, aspek kebijakan publik, aspek sikap anti kompetitif, dan aspek kepatuhan.

Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan mengenai aspek komunitas yaitu pengungkapan mengenai program dan praktik mengenai perkiraan dan pengelolaan dampak aktivitas Bank Mandiri pada komunitas tempatnya beroperasi. Bank Mandiri hanya mengungkapkan wilayah seluruh kantor cabangnya beroperasi tanpa memberikan deskripsi lebih lanjut tentang proses pembukaan, dampak operasi, maupun proses penutupan bagi kantor cabang yang ditutup.



Untuk aspek korupsi, Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan mengenai tindakan anti korupsi secara eksplisit. Pengungkapan yang berkaitan dengan aspek korupsi adalah deskripsi prinsip *Know Your Customer/Anti Money Laundering*. Prinsip ini merupakan salah satu kebijakan manajemen risiko terhadap transaksi nasabah. Pada penjelasan prinsip ini diungkapkan juga adanya pelatihan dan peninjauan kinerja prinsip ini bagi para karyawannya. Walaupun tidak berkaitan langsung dengan aspek korupsi namun prinsip ini juga dapat mencegah bentuk kecurangan yang mungkin dilakukan karyawan Bank Mandiri baik secara sengaja maupun tidak.

Untuk aspek kebijakan publik, Bank Mandiri sebagai bank BUMN dan perusahaan publik merupakan subjek dari berbagai macam peraturan baik dari Pemerintah, Bapepam, maupun Bank Indonesia. Dalam laporan ini tidak ada pengungkapan mengenai kebijakan Bank Mandiri dalam pembuatan sebuah kebijakan publik. Namun, dalam salah satu bagian dalam laporan yaitu “Kondisi dan Regulasi Perbankan Nasional” diungkapkan bahwa dalam rangka pembentukan Paket Kebijakan Bank Indonesia mengenai peningkatan fungsi intermediasi perbankan, Bank Indonesia meminta bantuan Bank Mandiri untuk melakukan kajian kebijaksanaan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam setiap kebijakan yang akan diterapkan terhadap Bank Mandiri, Bank Mandiri berhak untuk melakukan kajian atau lobi terhadap kebijakan tersebut.

Dua aspek terakhir, yaitu aspek tindakan anti kompetitif dan aspek kepatuhan tidak diungkapkan. Hal tersebut diakibatkan Bank Mandiri tidak pernah terlibat dalam tindakan anti kompetitif seperti monopoli untuk alasan tidak adanya pengungkapan aspek tindakan anti kompetitif. Dan untuk aspek kepatuhan tidak ada pengungkapan tentang

sangsi yang harus dibayarkan akibat ketidakpatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku karena dalam laporan ini juga tidak ada pelaporan mengenai pelanggaran hukum dan peraturan yang dilakukan oleh Bank Mandiri selama tahun 2006.

#### **D. Indikator Kinerja Tanggung Jawab Produk**

Kategori terakhir dalam Indikator Kinerja Sosial adalah kategori Indikator Kinerja Tanggung Jawab Produk yang terdiri dari lima aspek, yaitu aspek kesehatan dan keamanan pelanggan, aspek pelabelan produk dan jasa, aspek komunikasi pemasaran, aspek ruang pribadi pelanggan, dan aspek kepatuhan.

Aspek kesehatan dan keamanan pelanggan kurang relevan untuk diaplikasikan dalam industri perbankan karena dampak dari produk industri perbankan yaitu jasa keuangan tidak berpengaruh langsung bagi kesehatan dan keamanan pelanggan. Namun secara tidak langsung ada pengaruh dari produk dan jasa keuangan bagi nasabahnya, maka Bank Mandiri melakukan sejumlah prosedur sebelum memberikan produk dan jasanya pada nasabah. Misalnya kegiatan *loan monitoring system* sebelum mengambil keputusan kredit pada SBU *Commercial Banking*, penerapan sistem *scoring* dan *rating* dalam proses pemberian atau perpanjangan kredit baru. Hal tersebut untuk mencegah *Non Performing Loan* yang juga merugikan nasabah tersebut. Pengungkapan mengenai prosedur manajemen risiko dalam pencegahan dampak negatif dari produk pada nasabah terdapat pada bagian "*Corporate Center: Manajemen Risiko*" dan deskripsi dari tiap-tiap SBU.

Aspek pelabelan produk dan jasa tidak diungkapkan dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006. Informasi-informasi tentang dampak dari penggunaan produk (risiko

dan tingkat pengembalian) dijelaskan pada website Bank Mandiri yang memang diperuntukkan sebagai sumber informasi mengenai produk dan jasa keuangan Bank Mandiri bagi masyarakat.

Tiga aspek terakhir, yaitu komunikasi pemasaran, ruang pribadi pelanggan (*customer privacy*), dan kepatuhan tidak diungkapkan dalam Laporan Tahunan 2006. Untuk aspek komunikasi pemasaran, Bank Mandiri hanya menjelaskan metode pemasaran untuk beberapa produknya tanpa melakukan peninjauan ulang mengenai standar maupun peraturan tentang pemasaran. Hal tersebut juga dikarenakan Bank Mandiri tidak berfokus dalam menjelaskanyang kegiatan pemasaran produknya sehingga tidak menyertakan standar atau peraturan yang harus dipatuhi.

Komplain akibat pelanggaran ruang pribadi pelanggan tidak diungkapkan laporan ini. Dengan tidak adanya pengungkapan tersebut maka tidak ada pula pengungkapan tentang ketidakpatuhan mengenai kinerja produk dan jasa terhadap hukum dan peraturan.

#### **4.3 Tingkat Pelaporan CSR Bank Mandiri Terhadap HSBC Sebagai *Best Case Practice***

Dari hasil analisis Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006, pelaporan CSR Bank Mandiri masih banyak hal yang tidak diungkapkan berdasarkan GRI. Namun hal tersebut tidak dapat dijadikan landasan untuk menyimpulkan bahwa kinerja CSR Bank Mandiri tidak dilaporkan dengan baik dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006.

Diperlukan adanya analisis lebih dalam dengan cara membandingkannya dengan sebuah laporan CSR yang dapat dikategorikan laporan *best case practice* sehingga dapat dijadikan acuan bagi pelaporan organisasi lainnya.

Sebuah bank yang menjadi *best case practice* dalam CSR dibandingkan bank-bank lainnya pastinya telah menunjukkan kinerja yang baik dalam inisiatif dan pelaporan CSRnya. Bank tersebut juga telah mengadopsi acuan pelaporan CSR yang telah diterima umum, yaitu GRI.

Sebagai bank terbesar di Indonesia, ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian saat memilih sebuah bank sebagai acuan kinerja inisiatif dan pelaporan Bank Mandiri. Ada beberapa kategori yang digunakan untuk menjadikan sebuah bank menjadi *benchmark* untuk penulisan skripsi ini. Kategori-kategori yang digunakan adalah:

1. Laporan CSR-nya terdaftar pada situs [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com).

Bank yang telah mempublikasikan Laporan CSR nya dalam website ini artinya telah menunjukkan bentuk pertanggungjawaban sebagai bentuk komunikasi atas kinerja CSR nya kepada *stakeholder*.

2. Mengadopsi *Global Reporting Initiative Sustainability Guidelines*.

GRI merupakan salah satu acuan pelaporan CSR yang diterima secara luas dan dapat diaplikasikan oleh setiap organisasi. Bank yang telah menggunakan acuan GRI dalam membuat laporan CSRnya telah berusaha untuk mengkomunikasikan aktivitasnya berkaitan dengan tujuan pembangunan yang berkelanjutan kepada seluruh *stakeholdersnya* dan terbuka terhadap kegiatan *benchmarking* terhadap organisasi lain atau terhadap periode sebelumnya.

3. Mengadopsi *Equator Principles*.

Perbankan atau lembaga keuangan lainnya yang telah mengadopsi *Equator Principles* disebut sebagai *Equator Principles Financial Institutions* (EPFI). Perbankan yang termasuk dalam kategori EPFI merupakan *best case practice*

perbankan yang telah mengimplementasikan pemberian pendanaan pada proyek yang dikembangkan secara bertanggung jawab pada lingkungan dan sosial.

4. Memiliki aset di atas 1 triliun US Dollar.

Bank Mandiri sebagai perbankan dengan aset terbesar di Indonesia pada 2006 (29,7 USD) sebaiknya dibandingkan dengan perbankan internasional yang juga memiliki aset besar.

Berdasarkan ke-empat kategori yang digunakan sebagai dasar *benchmark*, maka penulis memilih perbankan yang dijadikan sebagai *benchmark* adalah HSBC yang juga menerima penghargaan *Sustainable Bank of The Year 2006* dari *Financial Times*.

Namun perlu diingat pula bahwa skala ekonomis HSBC jauh lebih besar dibandingkan dengan Bank Mandiri. Hal tersebut dikarenakan HSBC melayani pasar secara global sementara Bank Mandiri masih melayani pasar lokal. Walaupun demikian kedua bank tersebut tetap dapat diperbandingkan mengingat keduanya memiliki aset yang relatif besar dibandingkan pesaingnya pada masing-masing pasar yang dilayani. Hanya saja implikasi dari perbedaan skala ekonomis tersebut adalah lebih luasnya kegiatan, dampak dan pelaporan CSR HSBC dibandingkan Bank Mandiri. Berikut adalah perbandingan skala ekonomis Bank Mandiri dengan HSBC.

Perbandingan antara pelaporan CSR Bank Mandiri berdasarkan Laporan Tahunan 2006 terhadap pelaporan CSR HSBC yaitu *Corporate Responsibility Report HSBC Holdings, plc* akan diorganisasikan berdasarkan GRI. Untuk melengkapi analisis akan digunakan juga sumber pelaporan tambahan yaitu website resmi Bank Mandiri dan laporan tahunan HSBC yaitu *Annual Reports and Accounts HSBC Holdings plc 2006*.

**Tabel 4-2**

**Perbandingan Skala Ekonomis Bank Mandiri dan HSBC**

| <b>Skala</b>         | <b>HSBC</b>           | <b>Bank Mandiri</b> |
|----------------------|-----------------------|---------------------|
| Jumlah aset          | 1.861.000.000.000 USD | 29.714.000.000 USD  |
| Laba bersih          | 16.871.000.000 USD    | 269.000.000 USD     |
| Jumlah kantor cabang | Lebih dari 10.000     | 924                 |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006 dan *Annual Reports and Accounts HSBC Holdings plc 2006*.

Berikut adalah hasil perbandingan kesesuaian tingkat pelaporan CSR Bank Mandiri terhadap HSBC berdasarkan indikator-indikator GRI.

**Tabel 4-3**

**Jumlah Perbandingan Pengungkapan CSR Bank Mandiri Terhadap GRI dan HSBC**

| <i>Standard Disclosure</i>                        | <b>Total Pengungkapan</b> | <b>Pengungkapan Oleh HSBC</b> | <b>Pengungkapan Oleh Bank Mandiri</b> |
|---|---------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Profil</b>                                     |                           |                               |                                       |
| 1. Strategi dan Analisis                          | 2                         | 2                             | 1                                     |
| 2. Profil Organisasi                              | 10                        | 9                             | 10                                    |
| 3. Parameter Pelaporan                            |                           |                               |                                       |
| - Profil Pelaporan                                | 4                         | 4                             | 2                                     |
| - Lingkup dan Batasan Laporan                     | 7                         | 4                             | 1                                     |
| - Indeks Isi GRI                                  | 1                         | 1                             | 0                                     |
| - Assurance                                       | 1                         | 1                             | 0                                     |
| 4. Tata Kelola, Komitmen, dan <i>Engagement</i>   |                           |                               |                                       |
| - Tata Kelola                                     | 10                        | 8                             | 4                                     |
| - Komitmen Terhadap Inisiatif Eksternal           | 3                         | 3                             | 1                                     |
| - <i>Stakeholder Engagement</i>                   | 4                         | 4                             | 0                                     |
| <b>Pendekatan Manajemen dan Indikator Kinerja</b> |                           |                               |                                       |
| 1. Indikator Kinerja Ekonomi                      | 3                         | 2                             | 1                                     |
| 2. Indikator Kinerja Lingkungan                   | 9                         | 5                             | 0                                     |

|   |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|
| 2a. <i>Financial Services Sector Supplement</i> | 13        | 5         | 0         |
| 3. Indikator Kinerja Sosial                     |           |           |           |
| - Indikator Praktik Perburuhan                  | 5         | 4         | 2         |
| - Indikator Hak Asasi Manusia                   | 7         | 0         | 0         |
| - Indikator Lingkungan Sekitar                  | 5         | 3         | 2         |
| - Indikator Tanggung Jawab Produk               | 5         | 3         | 1         |
| <b>Total</b>                                    | <b>89</b> | <b>58</b> | <b>25</b> |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006 dan *Annual Reports and Accounts HSBC Holdings plc 2006*.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa Bank Mandiri mengungkapkan 25 pengungkapan standar dari total 89 pengungkapan GRI (28%) dan dari 58 pengungkapan yang dilakukan HSBC (43%). Penjelasan lebih rinci mengenai perbandingan pengungkapan antara kedua bank tersebut akan dijelaskan dalam sub bab berikutnya dan tabel ikhtisar perbedaan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 7 dan Lampiran 8.

#### 4.3.1 Profil

##### 4.3.1.1 Strategi dan Analisis

Dalam sambutan *Chairman* HSBC, yaitu Stephen Green berisi penjelasan komitmen HSBC terhadap masyarakat dan *sustainability*. Komitmen tersebut dapat dilakukan melalui penciptaan kesejahteraan ekonomi dengan menyediakan jasa keuangan yang luas untuk pelanggannya yang sampai saat ini mencapai 125 juta. HSBC berusaha untuk membuat bisnisnya menjadi lebih berkelanjutan dan berusaha memenuhi kebutuhan dari setiap *stakeholdernya* dengan cara memonitor dampak langsung dari bisnisnya terhadap tujuan mencapai *sustainability*.

Setiap area bisnis dalam HSBC, yang terdiri dari *personal financial services*; *commercial banking*; *corporate, investment banking and markets business*; dan *private banking*, dijalankan secara berkelanjutan. Misalnya pada bisnis *personal financial services*, HSBC berkomitmen untuk memperlakukan nasabahnya secara adil melalui penetapan harga yang transparan dan berfokus pada pasar yang sedang berkembang, seperti kemudahan pentransferan dana dan syariah. Sedangkan untuk area *Commercial Banking*, HSBC berusaha menyediakan solusi proaktif untuk UKM, seperti pelatihan dan asistensi tentang UKM. Untuk area *Corporate, Investment Banking and Market*, HSBC menerapkan prinsip *Socially Responsible Investment*. Dan untuk *Private Banking*, HSBC berusaha mencegah jasa-jasa yang disediakan dipergunakan untuk tujuan kriminalitas keuangan, seperti pencucian uang.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa HSBC sebagai bank yang terdepan dalam kegiatan CSR sudah mampu mengungkapkan visi dan strateginya mengenai *sustainability* dari HSBC ke depan dan dampaknya bagi para *stakeholdernya*. Selain itu HSBC juga telah melakukan pengungkapan atas dampak, risiko, dan kesempatan dari setiap operasinya terhadap *stakeholder*.

Sementara Bank Mandiri melakukan pengungkapan tentang visi dan strategi lebih untuk target kinerja operasional Bank Mandiri sebagai perbankan. Bank Mandiri belum melakukan pengungkapan mengenai kinerja *sustainability* dari Bank Mandiri dan dampaknya terhadap keseluruhan *stakeholder*. Bank Mandiri masih terlalu berfokus pada pemenuhan kepentingan pemegang saham belum *stakeholder* secara menyeluruh.



#### 4.3.1.2 Profil Organisasi

HSBC melakukan seluruh pengungkapan mengenai profil organisasi kecuali pengungkapan mengenai perubahan signifikan selama periode pelaporan mengenai ukuran, struktur, dan kepemilikan organisasi. Berikut adalah ringkasan profil dari HSBC.

HSBC Holdings plc adalah salah satu bank dan organisasi jasa keuangan terbesar di dunia. Kantor pusatnya berada di London. HSBC memiliki jaringan yang luas dengan memiliki lebih dari 10.000 kantor di 83 negara di kawasan Eropa, Asia Pasifik, Amerika.

Saat ini HSBC terdaftar pada bursa efek di London, Hong Kong, New York, Paris, dan Bermuda. Saham HSBC Holdings plc yang beredar saat ini dipegang sekitar 20.000 pemegang saham yang tersebar di 100 negara dan kawasan.

Melalui jaringan internasional yang terhubung melalui kemajuan teknologi, termasuk kemampuan *e-commerce* yang terus berkembang, HSBC menyediakan berbagai jasa keuangan yang terdiri dari:

- *personal financial services*
- *commercial banking*
- *corporate, investment banking and markets*
- *private banking*
- dan lain-lain

Penghargaan yang diterima HSBC sepanjang tahun 2006 adalah:

1. Sustainable Bank of The Year dari Financial Times Sustainable Banking Award
2. Best Internet Bank Award: World Best Trade Financial Services dari Global Finance World's
3. Best Integrated Corporate Bank Site dari Global Finance World's

4. Best Corporate/Institutional Internet Bank in Europe dari Global Finance World's

Sementara Bank Mandiri mengungkapkan semua hal mengenai profil organisasi termasuk juga hal yang tidak diungkapkan HSBC mengenai perubahan selama periode pelaporan. Hal tersebut karena memang ada perubahan mengenai struktur dewan dan perubahan kepemilikan saham yang memang harus diungkapkan kepada publik.

#### 4.3.1.3 Parameter Pelaporan

Ada empat sub bagian besar yang akan diperbandingkan dalam pengungkapan Parameter Pelaporan Bank Mandiri dan HSBC, yaitu Profil Laporan, Jangkauan dan Batasan Laporan, Indeks Isi GRI, dan *Assurance*.

Pada Profil Laporan, HSBC mengungkapkan semua hal standar yang diharuskan oleh GRI. HSBC mengeluarkan *Corporate Responsibility Report* secara tahunan. *Corporate Responsibility Report* untuk tahun 2006 ini baru dipublikasikan pada April 2007. Sementara laporan yang dikeluarkan sebelumnya adalah laporan untuk tahun 2005 yang dipublikasikan pada April 2006. Dalam laporan ini juga diungkapkan pula bahwa segala bentuk pertanyaan mengenai isi laporan dapat ditanyakan pada *Senior Manager Corporate Responsibility* dan *Manager Stakeholder Engagement and Reporting*. Kedua kontak tersebut merupakan bagian dari *Group Sustainability and Corporate Responsibility*. Segala bentuk pertanyaan yang berkaitan dengan laporan dan inisiatif CSR HSBC akan direspon melalui email karena tidak tercantum nomor telepon yang dapat dihubungi untuk kedua *contact person* tersebut. Email dengan alamat [cr@hsbc.com](mailto:cr@hsbc.com) tersebut selain berfungsi menampung pertanyaan juga berfungsi bagi para *stakeholder*

yang ingin memiliki salinan *Corporate Responsibility Report* yang dikeluarkan HSBC tiap tahunnya.

Sementara itu, Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan mengenai tanggal pengeluaran laporan sebelumnya yang terbaru dan tidak mengungkapkan nomor kontak untuk pertanyaan yang berkaitan dengan laporan dan isinya. Pengungkapan mengenai kontak kontak yang dapat dihubungi oleh investor untuk pertanyaan seputar “Informasi Pemegang Saham” yaitu melalui *Corporate Secretary* tidak dapat dijadikan acuan bahwa kontak tersebut bertanggung jawab atas semua isi laporan.

Pada Jangkauan dan Batasan Laporan, HSBC beberapa melakukan pengungkapan yaitu untuk pendefinisian isi laporan, batasan laporan, pembatasan yang spesifik atas batasan laporan, dan dasar pelaporan terhadap entitas lain yang dapat mempengaruhi organisasi secara signifikan.

Cakupan dari *Corporate Responsibility Report* HSBC Holdings plc 2006 hanya berfokus pada kelompok dengan operasi terbesar berdasarkan profit sebelum pajak dan berdasarkan jumlah karyawan. Kelompok tersebut terdiri dari Hong Kong, Inggris, Amerika Serikat, Timur Tengah, Meksiko, Kanada, Perancis, Mainland China, Brazil, dan India. Laporan ini juga tidak mencakup *joint ventures* atau anak perusahaan yang tidak dimiliki sepenuhnya oleh HSBC.

Dalam laporan ini juga dinyatakan bahwa laporan ini tidak ditujukan untuk membahas semua isu lokal. Hal tersebut karena adanya prioritas tentang isu apa saja yang akan disampaikan dalam laporan ini berdasarkan tingkat materialitasnya.

Walau tidak dijelaskan secara pasti, namun tersirat bahwa materialitas dari informasi yang akan disampaikan adalah informasi atau isu di mana HSBC memberikan dampak paling besar terhadap risiko pada area atau kelompok geografi tertentu.

Sementara Bank Mandiri hanya memprioritas topik yang akan dilaporkan dalam rangka mendefinisikan isi laporan tanpa menentukan tingkat materialitas maupun *stakeholder* yang diharapkan menggunakan laporan. Hal yang diprioritaskan untuk dilaporkan dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006 adalah pencapaian selama tahun 2006 yang mendukung tercapainya target untuk menjadi *Dominant Multi-Specialist* Bank. Selain dari itu, Bank Mandiri tidak melakukan pendefinisian *stakeholder* yang diharapkan menggunakan laporan karena laporan tahunan ini lebih difokuskan sebagai informasi terhadap pemegang saham dibandingkan *stakeholder* lain. Bank Mandiri juga tidak melakukan pengungkapan atas batasan-batasan dari laporan sehingga apa yang dilaporkan dalam laporan tahunan tersebut tidak ada acuan pembatasan.

Hal lain yang tidak dijelaskan berkenaan dengan Jangkauan dan Batasan Laporan baik pada HSBC maupun Bank Mandiri adalah teknik pengukuran data dan dasar perhitungan, penjelasan pengaruh *re-statement*, dan perubahan signifikan yang berkaitan dengan lingkup, batasan, atau metode pengukuran. Tidak dijelaskan alasan untuk tidak melaporkan teknik pengukuran data dan dasar perhitungan, namun hal tersebut mungkin dikarenakan teknik tersebut merupakan rahasia internal.

Pada Indeks Isi GRI, HSBC memiliki halaman khusus untuk mengungkapkan hal tersebut sementara Bank Mandiri tidak. Namun, HSBC menggunakan acuan GRI 2002 dalam mendeskripsikan letak informasi pengungkapan. Padahal sebenarnya laporan CSR yang dikeluarkan untuk periode 2006 sudah dapat menggunakan GRI G3 yang sudah

dipublikasikan pada Oktober 2006. Dan rata-rata perbankan yang mengeluarkan laporan CSR 2006 sudah menggunakan GRI G3 sebagai acuannya.

Walaupun Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006 bukan merupakan laporan yang dikhususkan untuk melaporkan kinerja CSR dan *sustainability* Bank Mandiri, namun halaman indeks tetap diperlukan untuk memudahkan *stakeholder* dalam menemukan informasi.

Dan untuk pengungkapan tentang *Assurance*, HSBC mengungkapkan bahwa Untuk memberikan jaminan yang independen (*external assurance*) terhadap laporan yang dikeluarkannya, HSBC meminta DNV (Det Norske Veritas) untuk melaksanakan verifikasi terhadap *Corporate Responsibility Report* HSBC Holdings plc 2006. Hasil *external assurance* diungkapkan dalam bentuk *DNV Assurance Statements*.

Sementara Bank Mandiri tidak melakukan pencarian jaminan eksternal terhadap Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006. Jaminan eksternal terhadap laporan ini diperlukan karena walaupun telah ada hasil jaminan eksternal untuk Laporan Keuangan Konsolidasian Bank Mandiri, isi dari laporan tahunan ini memuat informasi yang lebih luas dari laporan keuangan.

#### **4.3.1.4 Tata Kelola, Komitmen, dan *Engagement***

Perbandingan pengungkapan Tata Kelola, Komitmen, dan *Engagement* antara laporan HSBC dan Bank Mandiri terbagi menjadi tiga, yaitu pengungkapan mengenai tata kelola, komitmen terhadap inisiatif eksternal dan *stakeholder engagement*.

Pengungkapan mengenai tata kelola di HSBC lebih banyak diungkapkan pada *Annual Reports and Accounts* HSBC Holdings plc 2006 dibandingkan pada laporan CSR

nya. Semua hal yang harus diungkapkan mengenai tata kelola berdasarkan GRI lebih dijelaskan rinci dalam laporan tahunan tersebut dengan menghabiskan 42 halaman khusus pengungkapan “*Governance*”, sementara dalam laporan CSR nya tidak lebih dari dua halaman.

Hal-hal besar yang diungkapkan dalam *Annual Reports and Accounts HSBC Holdings plc* adalah mengenai struktur dan profil dewan tata kelola, keterlibatan karyawan, *corporate responsibility* (CSR), dan informasi pemegang saham. Sistem dewan tata kelola di HSBC adalah *unitary board* dengan posisi tertinggi adalah *Group Chairman*. Jadi struktur tata kelola oleh yang diterapkan di HSBC adalah *Board of Directors* (Dewan) sebagai kepala HSBC Holdings yang diketuai oleh *Group Chairman*. Sementara, implementasi strategi dari Dewan akan didelegasikan pada *Group Management Board* yang diketuai oleh *Group Chief Executive*. Selain itu, di dalam struktur ada juga komite yang berada di bawah Dewan yang terdiri dari *Group Audit Committee*, *Nomination Committee*, *Remuneration Committee*, dan *Corporate Responsibility Committee*. Untuk lebih menggambarkan tentang struktur tata kelola di HSBC dijelaskan pada gambar 4-1.

**Gambar 4-1**  
**Struktur Tata Kelola HSBC**



Sumber: *Corporate Responsibility Report HSBC Holdings plc 2006*

Dengan memiliki struktur satu dewan, maka anggota Dewan HSBC terdiri atas kelompok Direksi Eksekutif, Direksi Non-eksekutif, dan Direksi Non-eksekutif Independen. Fungsinya adalah untuk menyeimbangkan komposisi dewan dengan perspektif independen. Dewan Direksi dari HSBC terdiri dari tiga orang direktur eksekutif dan lima belas orang direktur non eksekutif. Tiga belas orang di antaranya adalah anggota independent dan tiga orang wanita.

*Chairman* HSBC, Stephen Green bukan merupakan direksi perusahaan untuk tahun 2006, namun dia merupakan *Group Chief Executive* pada periode sebelumnya sehingga menjadikannya tidak memenuhi kriteria independen. Penjelasan mengenai alasan tersebut dijelaskan pada *Annual Reports and Account 2006* (Lampiran 9).

Penentuan kualifikasi dari anggota Dewan diungkapkan dalam penjelasan mengenai *Nomination Committee*. *Nomination Committee* lah yang bertanggung jawab terhadap proses identifikasi, pencalonan, dan pemilihan Dewan.

Mekanisme untuk pemegang saham dan karyawan dalam memberika rekomendasi pada dewan tata kelola diungkapkan pada bagian "*Employee Involvement*" dimana para karyawan dapat disarankan untuk berdiskusi dan memberikan saran pada manajemen lininya. Sementara para pemegang saham, seperti diungkpakan dalam "*Communication with Shareholders*", disarankan untuk datang ke *Annual General Meeting* atau pertemuan informal pemegang saham untuk membicarakan perkembangan HSBC.

Pelaporan mengenai kebijakan remunerasi untuk dewan diungkapkan terpisah dari pelaporan tata kelola. Di dalam pelaporan kebijakan remunerasi dijelaskan tentang komponen-komponen kompensasi yang diberikan baik untuk Direksi eksekutif maupun non eksekutif. Di sini juga ada pengungkapan tentang kinerja keuangan HSBC dan kaitannya dengan kebijakan remunerasi yang akan diambil oleh *Remuneration Committee*.

Nilai, kode, dan prinsip yang digunakan HSBC sebagai dasar dari kegiatan CSR dijelaskan pada bagian prinsip dan nilai bisnis HSBC. Hal tersebut tercantum dalam laporan CSR pada bagian "*Group Standards Manual*" yang menjelaskan tentang kebijakan dan prosedur yang detail untuk tiap spesifik fungsional termasuk *Compliance*, *Credit and Risk*, *Finance*, *Human Resources*, *IT*, *Purchasing*, dan *Tax*. Sedangkan kode eksternal yang digunakan adalah *UN Global Compact*, *UN Universal Declaration of Human Rights*, dan *OECD Guidelines for Multinationals*.



Prosedur untuk mengevaluasi kinerja Dewan terutama yang berkaitan dengan CSR diungkapkan pada bagian ”*Corporate Responsibility*” yang merupakan sub bagian dari laporan tata kelola. Di sini dijelaskan tentang kinerja CSR HSBC di tahun 2006.

Selain hal-hal yang disebutkan di atas, pengungkapan tata kelola yang tidak dilakukan oleh HSBC adalah proses yang digunakan Dewan untuk memastikan konflik kepentingan dan prosedur dari Dewan untuk memantau pengelolaan kinerja organisasi.

Sementara Bank Mandiri yang menerapkan struktur dua dewan, tidak melakukan pengungkapan yang diharuskan untuk organisasi dengan struktur satu dewan, yaitu indikasi apakah ketua dewan (Komisaris Utama) juga merupakan direksi perusahaan dan jumlah anggota Dewan yang independen atau non direksi.

Hal-hal mengenai tata kelola yang diungkapkan oleh Bank Mandiri adalah tentang struktur, sistem remunerasi, proses kualifikasi anggota Komisaris dan Direksi, serta nilai dan prinsip yang dikembangkan secara internal tentang tata kelola. Bank Mandiri juga membuat pengungkapan tentang kinerja masing-masing komite di bawah Komisaris melalui laporan tiap-tiap komite.

Selain struktur, nilai-nilai internal, prinsip-prinsip internal, dan peraturan-peraturan mengenai tata kelola, banyak hal lain tentang tata kelola yang tidak diungkapkan oleh Bank Mandiri. Hal tersebut adalah mengenai prosedur dan kebijakan dari Komisaris baik untuk penilaian kinerja baik itu ekonomi maupun CSR dan kebijakan untuk berkomunikasi dengan karyawan dan pemegang saham.

Sementara itu untuk Komitmen terhadap Inisiatif Eksternal, HSBC mengungkapkan seluruh hal di dalamnya yaitu mengenai prinsip berjaga-jaga (*precautionary*) di organisasi, piagam atau inisiatif eskternal yang diadopsi organisasi,

dan keanggotaan pada asosiasi. Pengungkapan mengenai prinsip berjaga-jaga di HSBC diungkapkan dalam bagian “*Corporate Responsibility*” dan “*Sustainable development: creating economic, environmental and social benefit*”. Diungkapkan bahwa HSBC sebagai sektor jasa keuangan memiliki pengaruh terhadap berbagai isu lingkungan oleh karena itu HSBC berusaha menerapkan CSR sebagai prinsip berjaga-jaganya demi *sustainability* dari operasinya dan para *stakeholder*.

Pengungkapan mengenai inisiatif eksternal yang diadopsi HSBC beserta keanggotaan dalam asosiasi diungkapkan melalui Gambar 4-2 yang merupakan rangkuman dari prioritas kegiatan HSBC.

**Gambar 4-2**  
**Komitmen Eksternal dan Keanggotaan HSBC**

| <b>International commitments and memberships</b>                                   |      |
|--|------|
| <b>United Nations</b>  |      |
| UN Environment Programme Finance Initiative  | 1992 |
| UN Global Compact <sup>1</sup>   | 2000 |
| UN Universal Declaration of Human Rights   | 2003 |
| UN Principles for Responsible Investment   | 2006 |
| <b>Sustainability</b>  |      |
| Equator Principles   | 2003 |
| Roundtable on Sustainable Palm Oil   | 2003 |
| Carbon Disclosure Project  | 2004 |
| The Climate Group  | 2005 |
| Extractive Industries Transparency Initiative                                      | 2005 |
| <b>Anti-bribery and anti-money laundering</b>                                      |      |
| Wolfsberg Principles   | 2000 |
| OECD Convention on Combating Bribery   |      |
| OECD Guidelines for Multinationals   |      |
| International Chamber of Commerce Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery |      |
| <b>Human rights</b>  |      |
| Global Sullivan Principles   | 2000 |
| <b>HIV/AIDS</b>  |      |
| Global Business Coalition on HIV/AIDS  | 2003 |

Sumber: *Corporate Responsibility Report HSBC Holdings plc 2006*

Sementara itu, Bank Mandiri hanya mengungkapkan prinsip berjaga-jaga yang dilaksanakan organisasi untuk komitmen terhadap eksternal. Hal tersebut tercantum dalam bagian “*Corporate Center: Manajemen Risiko*” yang dan menjelaskan kebijakan yang diterapkan untuk menghadapi risiko-risiko bank. Pengungkapan tersebut belum menyentuh fokus pada *sustainability* dari operasi Bank Mandiri dan seluruh *stakeholder*.

Dibandingkan dengan HSBC yang mengungkapkan keaktifannya dalam komitmen terhadap berbagai inisiatif eksternal dan keanggotaan dalam asosiasi, Bank Mandiri justru tidak melakukan pengungkapannya. Padahal sebagai bank BUMN terbesar di Indonesia pastinya Bank Mandiri tergabung dalam berbagai asosiasi dan memberikan respon terhadap berbagai inisiatif eksternal, namun hal tersebut tidak diungkapkan.

Dan untuk *stakeholder engagement*, HSBC terlihat sangat aktif dalam berkomunikasi dengan para *stakeholdernya*. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya pengungkapan mengenai pendefinisian *stakeholdernya* menjadi regulator, akademisi, karyawan, pemasok dan pelanggan, dan organisasi non pemerintah. Dan bahkan HSBC mampu memetakan pandangan dari para *stakeholder* terhadap beberapa isu CSR, seperti yang tercantum dalam Gambar 4-3.

**Gambar 4-3**

**Pandangan Stakeholder HSBC Tentang Beberapa Isu CSR**

| CR risk/opportunity  | NGOs | Investors | Governments/<br>regulators | Media/opinion<br>formers | Community/<br>general public | Customers | Employees |
|--|------|-----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------|-----------|
| Responsible consumer lending, selling and transparency of fees | ○    |           | ○                          | ○                        |                              | ○         |           |
| Customer satisfaction and trust                                | ○    |           | ○                          | ○                        | ○                            |           |           |
| Financial inclusion  | ○    |           | ○                          | ○                        | ○                            |           |           |
| Responsible commercial/corporate lending and financing         | ○    | ○         |                            |                          |                              |           |           |
| Financial crime  | ○    | ○         | ○                          | ○                        | ○                            |           |           |
| Bribery and corruption   | ○    | ○         | ○                          | ○                        | ○                            |           |           |
| Global resourcing  |      |           |                            | ○                        |                              | ○         | ○         |
| Employee engagement  |      | ○         |                            | ○                        |                              | ○         | ○         |
| Learning and development                                       |      | ○         |                            | ○                        |                              | ○         | ○         |
| Employee diversity and discrimination                          |      | ○         |                            |                          | ○                            |           | ○         |
| Climate change   | ○    | ○         | ○                          | ○                        |                              |           |           |
| Tax avoidance  | ○    | ○         | ○                          |                          |                              |           |           |

Sumber: *Corporate Responsibility HSBC Holdings plc 2006*

Hal tersebut sangat jauh berbeda dengan Bank Mandiri yang tidak mengungkapkan sama sekali mengenai pihak-pihak yang didefinisikan sebagai *stakeholder*. Sehingga jika dibandingkan dengan HSBC, Bank Mandiri terlihat tidak aktif dalam berinteraksi dengan keseluruhan *stakeholder* dengan tidak adanya pengungkapan mengenai keterlibatan mengenai *stakeholder* pada Bank Mandiri selain pemegang saham.

**4.3.2 Pendekatan Manajemen dan Indikator Kinerja**

Dalam analisis bagian ini, akan dijabarkan perbandingan kinerja antara HSBC dan Bank Mandiri baik dari kinerja ekonomi, lingkungan (yang dilengkapi dengan *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*), dan sosial. Indikator Kinerja

Sosial akan dibagi lagi menjadi kinerja praktik perburuhan, hak asasi manusia, dan tanggung jawab produk.

#### **4.3.2.1 Indikator Kinerja Ekonomi**

Dalam Indikator Kinerja Ekonomi akan dibahas perbandingan pengungkapan pada HSBC dan Bank Mandiri dalam tiga aspek, yaitu kinerja ekonomi, keberadaan pasar, dan dampak ekonomi tidak langsung.

HSBC melakukan pengungkapan tentang aspek kinerja ekonomi perusahaannya baik dalam laporan CSR nya maupun laporan tahunan. Pengungkapan dalam laporan tahunan terdapat dalam '*Financial Highlights*', sementara pengungkapan dalam laporan CSR terangkum dalam fakta-fakta utama tentang HSBC (Lampiran 10). Kinerja ekonomi tersebut dijelaskan melalui nilai ekonomis yang dihasilkan seperti pendapatan, keuntungan sebelum pajak, remunerasi karyawan, investasi pada komunitas, dan lain-lain. Sementara pengungkapan atas risiko dan kesempatan bagi aktivitas HSBC akibat perubahan iklim terdapat pada bagian '*Our Priorities*' khususnya bagian '*Preventing Climate Change*' yang menjelaskan tentang dampak dari perubahan iklim terhadap perekonomian dan operasi HSBC serta program-program yang dijalankan HSBC untuk menghadapinya.

HSBC juga melakukan pengungkapan terhadap *defined benefit plan* di dalam laporan tahunannya baik pada bagian '*Financial Highlights*' dan dijelaskan lebih detail pada '*Notes on the Financial Statements*'. Kewajiban rencana pensiun di HSBC diberikan bagi seluruh karyawannya di seluruh lokasi operasinya. Kewajiban ini terdiri dari *defined*

*benefit plans, defined contribution plan*, dan berbagai manfaat pensiun lain seperti perawatan kesehatan pensiunan.

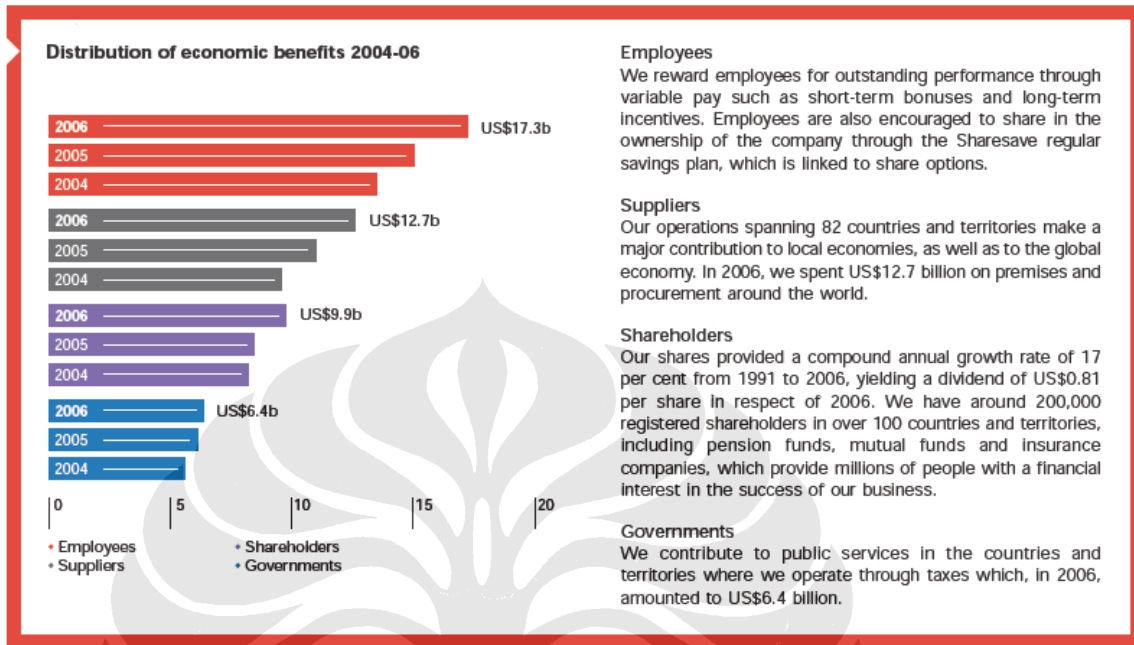
Sementara itu, Bank Mandiri hanya melakukan pengungkapan mengenai nilai ekonomis langsung yang dihasilkannya seperti pendapatan, biaya operasi, kompensasi karyawan, dan lain-lain. Semua hal tersebut terangkum dalam “Ikhtisar Keuangan” maupun pada bagian “Ikhtisar *Strategic Business Unit*”. Namun Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan dampak keuangan akibat dari perubahan iklim, *defined benefit plan*, dan dampungan keuangan dari pemerintah.

Untuk pengungkapan mengenai keberadaan pasar, baik Bank Mandiri maupun HSBC tidak melakukan pengungkapannya. Tidak ada pengungkapan mengenai kebijakan pemasok lokal, perekrutan dan proporsi manajemen senior, maupun rasio gaji dibandingkan dengan gaji minimum di tempat operasi. Baik HSBC maupun Bank Mandiri hanya melakukan pengungkapan kebijakan-kebijakan tersebut secara garis besar tidak memisahkan baik lokal maupun tidak.

Aspek terakhir dalam indikator kinerja adalah aspek dampak ekonomi tidak langsung. HSBC sebagai bank yang memiliki kepedulian atas pemenuhan kepentingan *stakeholder* melakukan pengungkapan adanya manfaat bagi masyarakat dari operasi HSBC. Pengungkapan tersebut tercantum dalam penjelasan tentang distribusi manfaat ekonomi untuk beberapa *stakeholders* dan perbandingannya selama kurun periode 2004-2006. Ringkasan distribusi manfaat ekonomi terdapat pada Gambar 4-4

Gambar 4-4

**Pengungkapan Distribusi Manfaat Ekonomi HSBC Terhadap *Stakeholder***



Sumber: *Corporate Responsibility HSBC Holdings plc 2006*

Sementara itu, Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan adanya manfaat ekonomi tidak langsung dari operasinya terhadap masyarakat. Bank Mandiri hanya membuat pengungkapan atas manfaat ekonomi langsung dari Bank Mandiri yang terdapat dalam bagian 'Ikhtisar Keuangan' dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006.

**4.3.2.2 Indikator Kinerja Lingkungan (Dilengkapi dengan *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*)**

Ada sembilan aspek yang harus dibandingkan dalam pengungkapan Indikator Kinerja Lingkungan, yaitu aspek material, energi, air, *biodiversity*, emisi dan buangan lain, produk dan jasa, kepatuhan, dan aspek keseluruhan.

Walaupun dampak langsung dari produk dan jasa keuangan terhadap lingkungan tidak terlalu menjadi minat utama dari para *stakeholder*, karena tidak merepresentasikan secara langsung risiko dan kesempatan yang dihadapi institusi keuangan, namun HSBC merupakan institusi keuangan yang secara detail menjelaskan aspek-aspek tersebut. Dampak langsung tersebut berupa (Lampiran 10):

- Material yang digunakan dan presentasi material yang digunakan yang mengalami proses daur ulang.
- Total energi langsung yang digunakan berdasarkan sumber energi, namun tidak ada penjelasan tentang energi tidak langsung yang digunakan.
- Total konsumsi air yang digunakan, namun tidak ada penjelasan tentang sumbernya dan dampaknya pada sumber tersebut.
- Total emisi CO<sub>2</sub> dan pembuangan lain yang dihasilkan dari operasi.
- Total jarak darim perjalanan bisnis yang telah dilakukan dari anggota organisasi, bukan transportasi untuk produk dan jasa.

Pengungkapan yang dilakukan oleh HSBC di atas sangat berbeda dengan Bank Mandiri. Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan terhadap seluruh aspek dalam indikator kinerja lingkungan. Hal tersebut membuktikan bahwa kinerja HSBC dalam hal lingkungan sudah jauh meninggalkan Bank Mandiri.

Walaupun demikian ada beberapa aspek yang tidak diungkapkan mengenai aspek langsung lingkungan dalam laporan CSR HSBC. Hal tersebut berkaitan dengan aspek-aspek dampak langsung tersebut dianggap tidak material bagi operasi institusi keuangan. Oleh karena itu ada beberapa aspek dampak tidak langsung dari institusi keuangan



terhadap lingkungan yang harus diungkapkan. Hal tersebut mengacu berdasarkan *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*.

Secara umum, HSBC sudah mengaplikasikan berbagai kebijakan lingkungan terhadap bisnis intinya sebagai penyedia jasa keuangan. Beberapa kebijakan tersebut terdiri dari:

- Peluncuran "*Carbon Finance Strategy*", di mana HSBC akan bekerja sama dengan para klien untuk mempromosikan *lower carbon economy*.
- Pengelolaan risiko *sustainability* pada lingkungan tempatnya beroperasi dan komunitas lokal yang berkaitan dengan jasa keuangan yang diberikan pada nasabah. Oleh karena itu, HSBC membuat *Sustainability Risk Standard*, *Sustainability Risk Policy*, dan *Energy Sector Policy* yang mendorong pengurangan dan pengungkapan emisi gas buang dan penerapannya menjadi wajib saat melakukan pendanaan proyek-proyek besar.
- Pengaplikasian *Equator Principles* dalam pendanaan proyek-proyek besar.

Namun demikian, walaupun telah mengungkapkan berbagai kebijakan dalam kinerja lingkungan, HSBC tidak menjelaskan beberapa hal yang juga berkaitan dengan pengimplementasian kebijakan lingkungan tersebut. Hal yang tidak dijelaskan tersebut adalah mengenai:

- Sejauh apa proses perkiraan risiko lingkungan untuk diaplikasikan pada tiap lini bisnis inti
- Proses pemantauan implementasi dan kepatuhan klien terhadap aspek lingkungan
- Jumlah audit lingkungan yang telah dilaksanakan

Dalam menghadapi kesempatan dan risiko lingkungan, HSBC juga mengungkapkan adanya proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan untuk menghadapi hal tersebut. HSBC melaksanakan pelatihan manajemen umum dan manajemen risiko spesifik yang diberikan baik untuk level *Group Chairman's Strategic Forum* sampai level pemula *Group Graduate Development Program*. Selain itu, HSBC juga melakukan *roadshow* untuk memberikan pengetahuan tentang *carbon finance*, *microfinance*, dan *business development*.

Hal lain lagi yang diungkapkan adalah tentang nilai dari lini bisnis inti yang dibagi berdasarkan regional dan sektor bisnis. Hal tersebut ditunjukkan pada pendeskripsian jumlah profit sebelum pajak dan nilai aset dari tiap-tiap kawasan pada bagian '*Group Overview: Geography*' (Lampiran 11) dan dari tiap-tiap area jasa keuangan pada bagian '*Group Overview: Customer*' (Lampiran 12)

Walaupun beberapa indikator dari Indikator Kinerja Lingkungan tidak diungkapkan, namun HSBC jauh meninggalkan Bank Mandiri yang tidak mengungkapkannya sama sekali. Bank Mandiri tidak memiliki kebijakan lingkungan yang diaplikasikan pada operasi jasa keuangannya sehingga dapat dipastikan tidak ada pengungkapan mengenai operasi inti Bank Mandiri yang dikaitkan dengan kinerja lingkungan.

#### **4.3.2.3 Indikator Kinerja Sosial**

Perbandingan Indikator Kinerja Sosial Bank Mandiri dengan HSBC akan dibagi lagi menjadi beberapa indikator, yaitu Indikator Praktik Perburuhan, Indikator Hak Asasi Manusia, Indikator Lingkungan Sekitar, dan Indikator Tanggung Jawab Produk.

## A. Indikator Praktik Perburuhan

Dalam Indikator Praktik Perburuhan, perbandingan akan dilakukan terhadap beberapa aspek, yaitu aspek ketenagakerjaan, aspek hubungan buruh manajemen, aspek kesehatan dan keamanan kerja, aspek pelatihan dan pendidikan, dan aspek keragaman dan kesempatan yang sama. Untuk aspek ketenagakerjaan, HSBC melakukan pengungkapan atas pembagian tenaga kerja berdasarkan tipe waktu, yaitu yaitu karyawan *full time* dan *part time*. Pada tahun 2006, hampir seluruh karyawan di HSBC adalah *full time* (93,9%). Pengungkapan lain adalah pembagian karyawan berdasarkan kontrak 99% karyawan adalah karyawan permanen, dan hanya 1% yang temporer. Pengungkapan atas aspek ketenagakerjaan juga dilakukan terhadap proporsi karyawan berdasarkan kawasan, tingkat *turnover* di tiap kawasan, dan proporsi gender pada tiap tingkatan manajemen dan pada tiap kawasan.

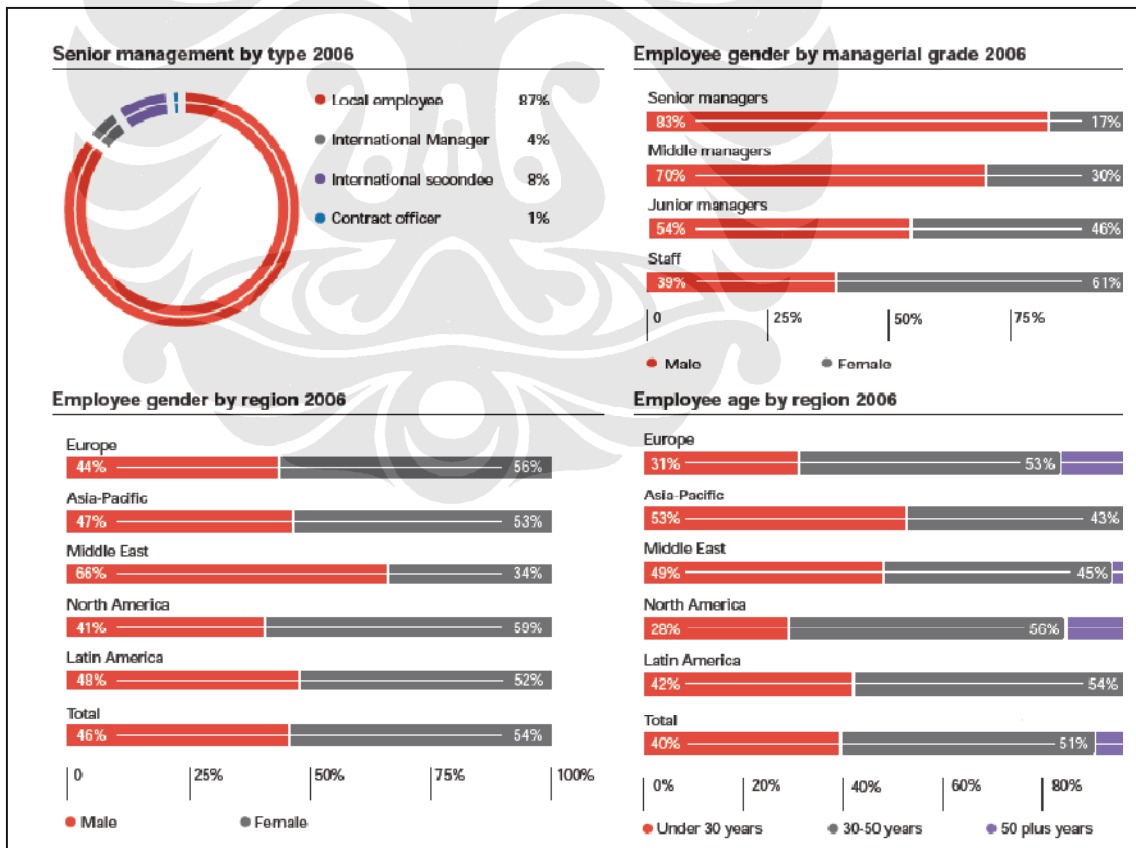
Aspek kedua dalam Indikator Praktik Perburuhan adalah aspek hubungan buruh dan manajemen. HSBC tidak melakukan pengungkapan atas aspek ini karena tidak ditemukan pengungkapan yang mendeskripsikan proses mengenai persetujuan kolektif antara karyawan dan manajemen.

Dalam aspek ketiga, yaitu aspek kesehatan dan keselamatan kerja HSBC mengungkapkan informasi-informasi kuantitatif tentang hal tersebut pada 'Key Facts' pada laporan CSR (Lampiran 10). Informasi-informasi tersebut terdiri dari jumlah kecelakaan di tempat kerja, kecelakaan yang menyebabkan tiga hari absen, sakit pada tiap 100.000 karyawan yang dilaporkan (khusus di Inggris), dan hari kerja yang dikobankan akibat sakit untuk tiap 100.000 karyawan (khusus di Inggris).

Pengungkapan aspek keempat, yaitu aspek pendidikan dan pelatihan HSBC melakukan pengungkapannya pada laporan CSR di bagian 'Development and Learning' yang merupakan salah satu prioritas HSBC. Hal-hal yang diungkapkan berupa jenis pelatihan yang diberikan pada karyawan dan rata-rata pelatihan yang diterima karyawan tiap tahun. Secara rata-rata, pada tahun 2006 tiap karyawan menerima lima hari pelatihan.

Dan pada aspek kelima, yaitu aspek keragaman dan kesempatan yang sama, HSBC melakukan pengungkapan komposisi karyawan, manajemen, dan Dewan berdasarkan gender dan umur. Penjelasan lebih rinci mengenai komposisi karyawan berdasarkan gender dan umur dapat dilihat dalam Gambar 4-5.

**Gambar 4-5**  
**Komposisi Karyawan HSBC Berdasarkan Gender dan Umur**



Sumber: Corporate Responsibility Reporting HSBC Holdings plc

Dari penjabaran di atas, HSBC melakukan semua pengungkapan atas indikator ketenagakerjaan kecuali aspek hubungan buruh manajemen. Hal tersebut berkaitan dengan *nature* sistem ketenagakerjaan di perbankan yang jarang menggunakan buruh tidak tetap seperti industri lain. Namun ternyata Bank Mandiri hanya melakukan pengungkapan atas aspek ketenagakerjaan dan aspek pelatihan dan pendidikan. Semua hal tersebut tercantum pada “*Corporate Center: Compliance and Human Capital*”. Sebagai sebuah *corporate center* seharusnya bagian *Compliance and Human Capital* juga melakukan pengungkapan atas kondisi aspek kesehatan dan keamanan kerja dan aspek keragaman dan kesempatan yang sama. Kedua hal tersebut juga merupakan parameter penting dalam kinerja bagian *Compliance and Human Capital*.

## **B. Indikator Hak Asasi Manusia**

Dari tujuh aspek yang terdapat dalam Indikator Kinerja Hak Asasi Manusia, yaitu aspek praktik investasi dan pengadaan, aspek non diskriminasi, aspek kebebasan berasosiasi dan *collective bargaining*, aspek buruh anak-anak, aspek kerja paksa (*forced and compulsory labor*), aspek praktik keamanan, dan aspek hak warga lokal, baik HSBC maupun Bank Mandiri tidak melakukan pengungkapan atas semua hal tersebut. Dalam industri perbankan, isu hak asasi manusia bukanlah merupakan hal yang krusial dan menjadi fokus baik untuk perbankan itu sendiri maupun para *stakeholder*. Hal tersebut lebih dikarenakan bisnis inti dari perbankan tidak menyentuh isu sensitif seperti hak asasi manusia.

### C. Indikator Kinerja Lingkungan Sekitar

Lima aspek dalam Indikator Kinerja Lingkungan Sekitar yang akan diperbandingkan pada pelaporan Bank Mandiri dan HSBC terdiri dari yaitu aspek komunitas, aspek korupsi, aspek kebijakan publik, aspek sikap anti kompetitif, dan aspek kepatuhan. Pada aspek komunitas, HSBC mengungkapkan program dan praktik yang digunakan untuk memperkirakan dan mengelola dampak dari aktivitas HSBC tercantum pada bagian '*Our Priorities*' pada laporan CSRnya. Selain itu terdapat pula pengungkapan tentang mekanisme distribusi cabang HSBC, termasuk pembukaan dan penutupannya.

Pada aspek korupsi, HSBC mengungkapkan tentang kebijakan anti suap dan anti korupsi pada bagian '*Our Priorities*'. Pengungkapan tersebut berupa penjelasan aplikasi kebijakan tersebut pada transaksi komersial maupun pada pejabat publik.

Pada aspek kebijakan publik, HSBC mengungkapkan tentang kontribusi HSBC dalam beberapa kebijakan publik. Contohnya kebijakan publik yang di dalamnya ada campur tangan dari HSBC adalah *OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Publik Of Foreign Publik Officials*, *Wolfsberg Statement on Corruption*, dan lain-lain. HSBC juga memiliki daftar kebijakan publik dan komitmen yang dipatuhinya.

Dua aspek terakhir dalam indikator ini, yaitu aspek tindakan anti kompetitif dan aspek kepatuhan. Dalam laporan CSR HSBC, tidak terdapat pengungkapan mengenai tindakan hukum untuk setiap tindakan anti kompetitif dan denda yang dikeluarkan atas ketidakpatuhan terhadap peraturan yang merupakan bagian dari kedua aspek tersebut.

Sementara itu, pada laporan tahunan Bank Mandiri, hanya terdapat pengungkapan untuk aspek korupsi dan aspek kebijakan publik. Bank Mandiri tidak melakukan

pengungkapan atas ketiga aspek lainnya. Pengungkapan pada aspek kebijakan publik pun tidak selengkap pengungkapan oleh HSBC yang menyajikan daftar kebijakan publik yang memiliki campur tangan HSBC di dalamnya.

#### **D. Indikator Tanggung Jawab Produk**

Ada lima aspek yang dijadikan perbandingan dalam Indikator Tanggung Jawab Produk, yaitu aspek kesehatan dan keamanan pelanggan, aspek pelabelan produk dan jasa, aspek komunikasi pemasaran, aspek ruang pribadi pelanggan, dan aspek kepatuhan.

Dalam laporan CSR HSBC, aspek kesehatan dan keamanan pelanggan diungkapkan dalam '*Our Priorities*' yaitu pada bagian *Responsible Finance* yang menjabarkan tentang praktik penjualan yang wajar. Pada bagian ini diungkapkan bahwa Kebijakan, prosedur, dan proses dalam setiap kegiatan harus dipastikan sejalan dengan peraturan lokal yang berlaku, misalnya di Inggris praktik tersebut harus sesuai dengan *Financial Services Authority's* Inisiatif "*Treating customers fairly*".

Beberapa hal yang dianggap sebagai praktik penjualan yang adil adalah adanya penginformasian mengenai biaya yang akan dikeluarkan oleh nasabah atas suatu jasa keuangan, yang memenuhi pengungkapan aspek pelabelan produk atau jasa. Selain itu, HSBC juga mengungkapkan bahwa peraturan lokal yang mengatur tentang tanggung jawab produk juga mengatur hal-hal lain seperti strategi dan budaya, rancangan produk, pemasaran, penjualan, informasi pasca penjualan, dan penanganan komplain. Beberapa hal tersebut di atas juga merupakan bentuk pengungkapan aspek komunikasi pemasaran dari indikator tanggung jawab produk.

Dua aspek terakhir, yaitu aspek ruang pribadi pelanggan dan aspek kepatuhan tidak diungkapkan dalam laporan CSR HSBC. HSBC tidak melakukan pengungkapan atas adanya denda akibat ketidakpatuhan terhadap hukum dan peraturan maupun jumlah komplain akibat pelanggaran data pribadi pelanggan. Hal tersebut dapat dikarenakan memang kejadian itu tidak terjadi atau kejadian tersebut tidak signifikan terhadap operasi keseluruhan.

Sementara itu, Bank Mandiri hanya melakukan pengungkapan untuk aspek kesehatan dan keamanan pelanggan. Aspek ini pun lebih merupakan untuk pengungkapan aspek kesehatan dan keamanan tidak langsung bagi pelanggan, seperti mengenai pencegahan risiko kredit.

Keempat aspek lain tidak diungkapkan oleh Bank Mandiri dalam laporan tahunannya. Untuk dua aspek yang diungkapkan oleh HSBC, yaitu aspek pelabelan produk dan jasa dan aspek komunikasi pemasaran, sebenarnya merupakan hal yang relevan bagi Bank Mandiri untuk melakukannya. Hal tersebut karena, produk dan jasa yang diberikan oleh Bank Mandiri akan digunakan oleh hampir seluruh nasabah di lokasi operasi sehingga para nasabah berhak untuk mengetahui informasi tentang produk dan jasa tersebut.



#### **4.4 Tingkat Kepatuhan Inisiatif dan Pelaporan CSR Bank Mandiri Terhadap Peraturan-Peraturan di Indonesia**

Pembahasan tingkat kepatuhan dari inisiatif dan pelaporan CSR Bank Mandiri terhadap peraturan-peraturan di Indonesia akan dilakukan terhadap dua kategori peraturan, yaitu kategori peraturan yang berkaitan dengan dampak langsung CSR dan kategori peraturan yang berkaitan dengan dampak tidak langsung CSR pada sektor perbankan. Yang dimaksud dengan kategori peraturan langsung yang berkaitan dengan dampak langsung CSR adalah peraturan yang mengatur pelaku usaha dalam berinteraksi dengan *stakeholder* mengenai pengelolaan risiko sosial dan lingkungan dari aktivitasnya. Sementara kategori peraturan berkaitan dengan dampak tidak langsung CSR pada sektor perbankan adalah peraturan yang mengatur aktivitas bisnis perbankan yang memiliki dampak tidak langsung terhadap sosial dan lingkungan.

##### **4.4.1 Kepatuhan Terhadap Peraturan yang Berkaitan dengan Dampak Langsung CSR**

Pembahasan mengenai kepatuhan Bank Mandiri terhadap peraturan yang berkaitan langsung dengan CSR bertujuan untuk melihat kinerja Bank Mandiri yang berkaitan langsung dengan pengelolaan sosial dan lingkungan. Bank Mandiri yang merupakan sektor perbankan harus melandaskan kegiatannya pada Undang-Undang No.10 Tahun 1998 Tentang Perbankan. Pasal 12 ayat 1 merupakan pasal yang berkaitan langsung dengan CSR yang mengharuskan perbankan mendukung Pemerintah bersama Bank Indonesia dalam pemberdayaan koperasi dan UKM. Bank Mandiri memiliki program Mandiri Peduli Usaha Kecil sebagai salah satu bentuk CSR nya. Sepanjang tahun 2006,

Bank Mandiri telah menyalurkan dana Program Kemitraan dalam bentuk hibah sebesar Rp 5,4 Miliar dan pinjaman sebesar lebih dari Rp 56 Miliar.

Dalam laporan tahunannya, Bank Mandiri juga melakukan pelaporan terhadap kinerja tanggung jawab sosial dan lingkungan (CSR) yang terdapat pada bagian '*Corporate Social Responsibility*'. Bank Mandiri mematuhi Undang-Undang No.23 Tahun 1997 Tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup yang mewajibkan penanggung jawab usaha untuk memberikan informasi yang benar dan akurat mengenai pengelolaan lingkungan hidup. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya pelaporan terhadap kinerja tanggung jawab sosial dan lingkungan (CSR) yang terdapat pada bagian '*Corporate Social Responsibility*' dalam laporan tahunannya.

Dengan adanya pelaksanaan dan pelaporan CSR oleh Bank Mandiri, Bank Mandiri sebagai perusahaan publik telah secara sukarela melakukan pelaporan CSR yang diharuskan oleh Undang-Undang No.40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas pasal 66 ayat 2 yang mengatakan bahwa laporan tahunan sebuah perseroan terbatas sekurang-kurangnya harus memuat beberapa laporan dan rincian, termasuk di dalamnya adalah Laporan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Laporan Tahunan Bank Mandiri 2006 dikeluarkan sebelum berlakunya undang-undang ini yang artinya Bank Mandiri telah melaksanakan dan melaporkan kegiatan CSRnya selain untuk tujuan mematuhi peraturan.

Selain peraturan di atas, salah satu peraturan yang juga mengatur pengelolaan terhadap *stakeholder* yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Undang-undang tersebut mengatur hak dan kewajiban yang dimiliki oleh pekerja/buruh. Namun karena dalam Laporan Tahunan Bank Mandiri pengungkapan mengenai karyawan lebih banyak

mengungkapkan tentang sistem *talent management* dalam rangka pengembangan karyawan, maka tidak dapat diketahui apakah Bank Mandiri telah patuh terhadap peraturan tersebut. Dalam salah satu artikel disebutkan pernah terjadi demonstrasi karyawan Bank Mandiri pada 2007. Demonstrasi tersebut dilakukan oleh Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) yang mengadukan bahwa manajemen Bank Mandiri melakukan intervensi pada serikat pekerja tersebut. Dengan adanya demonstrasi ketidakpuasan karyawan terhadap manajemen mengindikasikan bahwa ada kebutuhan karyawan yang tidak dipenuhi oleh manajemen. Sehingga Bank Mandiri pada periode tersebut dianggap gagal untuk mematuhi peraturan mengenai ketenagakerjaan (Sumber: [www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com), 4 Agustus 2007 dan [www.spbm.web.id](http://www.spbm.web.id), 2 Desember 2007).

Peraturan selanjutnya adalah peraturan yang mengatur Bank Mandiri sebagai BUMN dalam mendukung pengembangan usaha kecil dan menengah, yaitu Peraturan Menteri Negara BUMN No: Per-05/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Berdasarkan peraturan ini, sebuah BUMN wajib melaksanakan PKBL dengan memenuhi ketentuan-ketentuan yang berlaku berdasarkan peraturan tersebut. Pada pengungkapan "*Corporate Social Responsibility*" Bank Mandiri dalam laporan tahunannya, dikatakan bahwa Bank Mandiri melaksanakan PKBL sebagai program Mandiri Peduli Usaha Kecil.

#### **4.4.2 Kepatuhan Terhadap Peraturan yang Berkaitan dengan Dampak Tidak Langsung CSR**

Bank Mandiri sebagai institusi keuangan, kegiatannya memang tidak berkaitan secara langsung terhadap kelangsungan sosial dan lingkungan. Namun ternyata beberapa aktivitas inti Bank Mandiri memiliki dampak tidak langsung terhadap *sustainability* dari para *stakeholder*.

Dalam Undang-Undang Perbankan pasal 8 ayat 1, Bank Umum wajib mempunyai keyakinan berdasarkan analisis tentang kemampuan nasabah debitur dalam melunasi utang atau mengembalikan pembiayaan sesuai dengan perjanjian. Bank Mandiri yang memiliki bagian Manajemen Risiko sebagai satu direktorat tersendiri menandakan bahwa Bank Mandiri memiliki fokus yang mendalam dalam pengelolaan risiko setiap usahanya termasuk pula pada kegiatan kredit dan pembiayaan.

Pasal 29 ayat 3 Undang-Undang Perbankan pun mengatur juga bahwa dalam kegiatan kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, bank wajib menempuh cara-cara yang tidak merugikan bank dan kepentingan nasabah yang mempercayakan dananya kepada bank. Adanya direktorat Manajemen Risiko adalah untuk memenuhi prinsip kehati-hatian dalam kegiatan kredit dan pembiayaan sebuah bank. Prinsip kehati-hatian ini bertujuan untuk menghindarkan bank maupun nasabah dari risiko-risiko yang mungkin muncul dalam setiap transaksi. Dengan adanya manajemen risiko yang baik pada Bank Mandiri dapat dikatakan Bank Mandiri juga telah mematuhi Undang-Undang Perbankan pasal 29 ayat 4.

Berkaitan juga dengan manajemen risiko dan prinsip kehati-hatian yang terdapat pada Bank Mandiri, Bank Mandiri menerapkan prinsip *Know Your Customer/Anti Money*

*Laundering* (KYC/AML) sebagai salah satu wujudnya. Prinsip ini akan dipantau penerapannya baik secara internal maupun oleh Bank Indonesia dan PPATK. Dengan adanya prinsip ini artinya Bank Mandiri telah mematuhi Peraturan Bank Indonesia No.5/21/PBI/2003 Tentang Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2003 Tentang Tindak Pidana Pencucian Uang.

