

# Paparan Publik

## KINERJA PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk s/d Triwulan-III/2005

30 Nopember 2005



# Agenda

02 03 04

1

**Kondisi Makro Ekonomi**

2

**Sekilas Perseroan**

3

***Progress Report Strategi Perseroan***

4

**Kinerja Triwulan-III/2005**

# Agenda

02 03 04

1

**Kondisi Makro Ekonomi**

2

**Sekilas Perseroan**

3

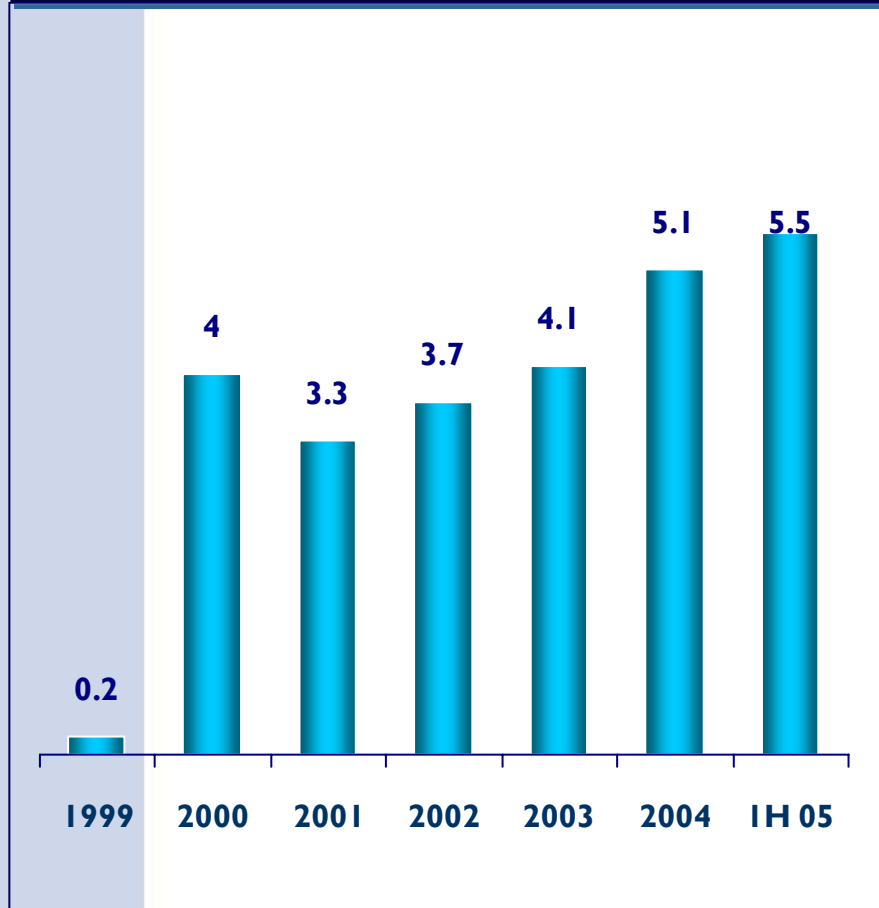
***Progress Report Strategi Perseroan***

4

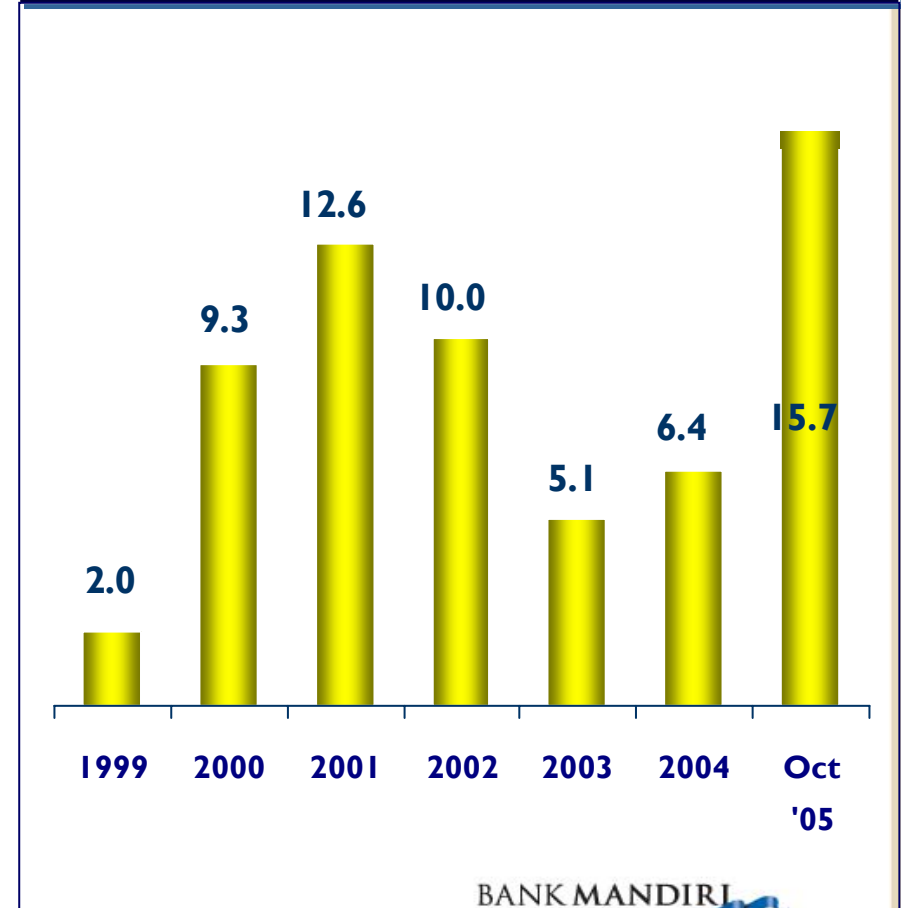
**Kinerja Triwulan-II/2005**

# Perekonomian Tumbuh Secara Konsisten... Sekalipun Inflasi Menunjukkan Trend Meningkat

Pertumbuhan ekonomi relatif konsisten



Inflasi menunjukkan trend meningkat

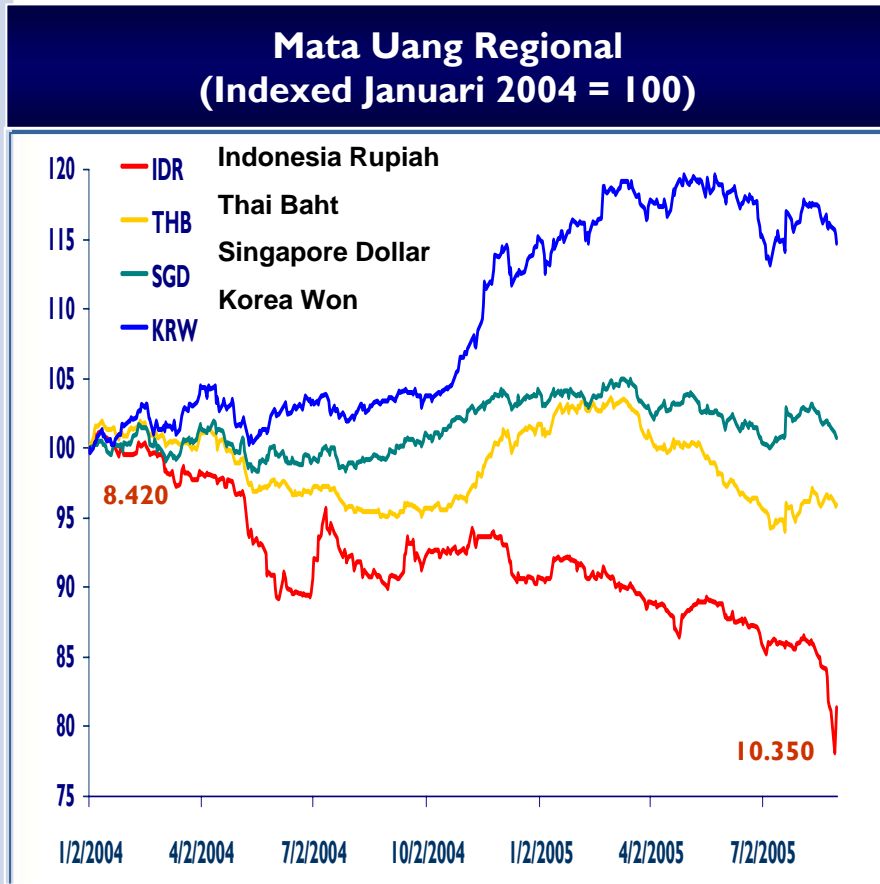


Sumber: BPS

BANK MANDIRI

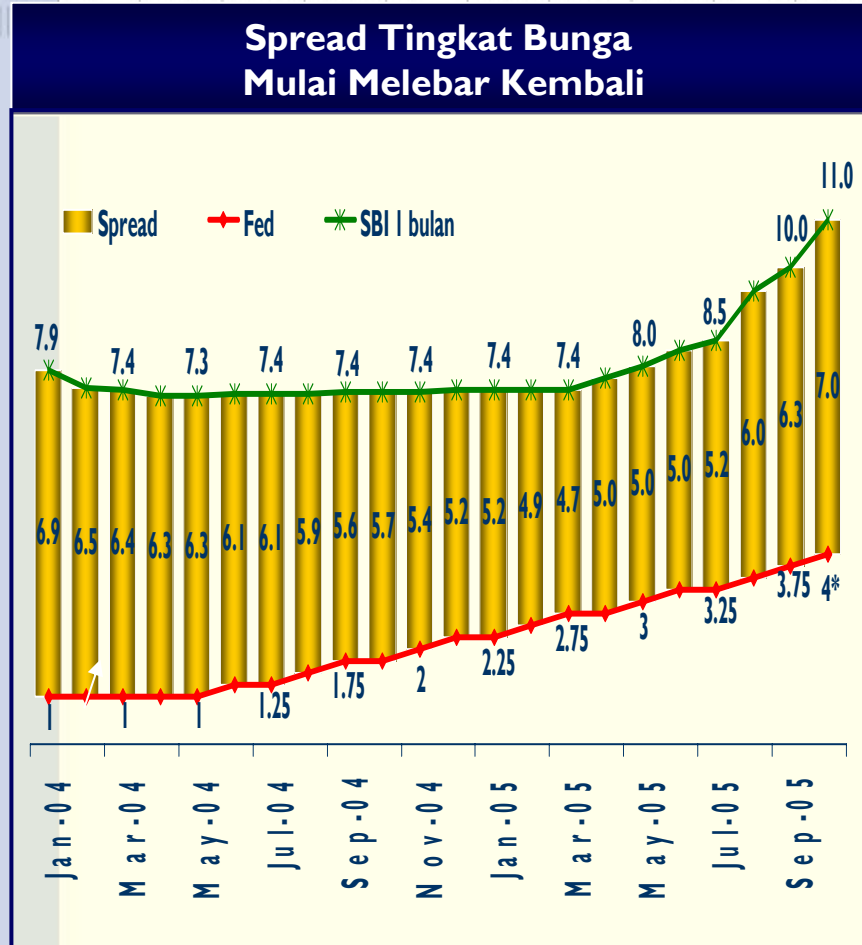
# ... dan Depresiasi Rupiah

## Tingkat Depresiasi Rupiah Lebih Tinggi Dibandingkan Mata Uang Regional



Sumber: Bloomberg

# ... Serta Trend Peningkatan Suku Bunga



\* Forecast  
 Sumber: Bloomberg

# Agenda

1

**Kondisi Makro Ekonomi**

2

**Sekilas Perseroan**

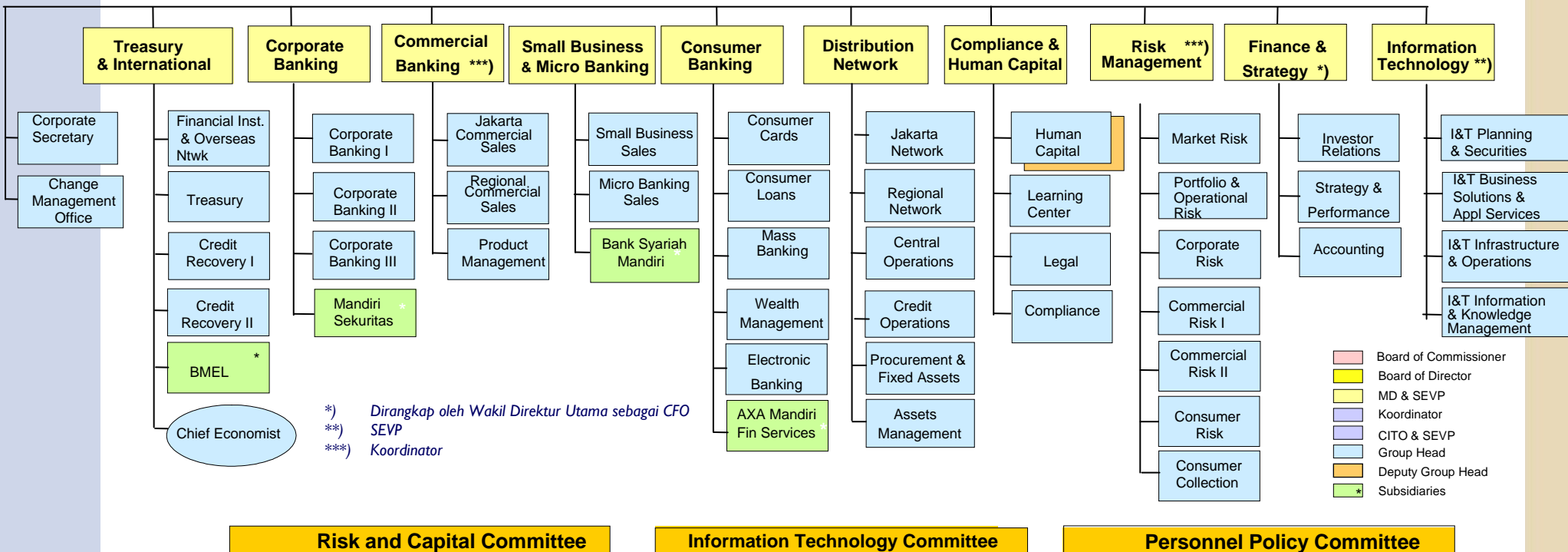
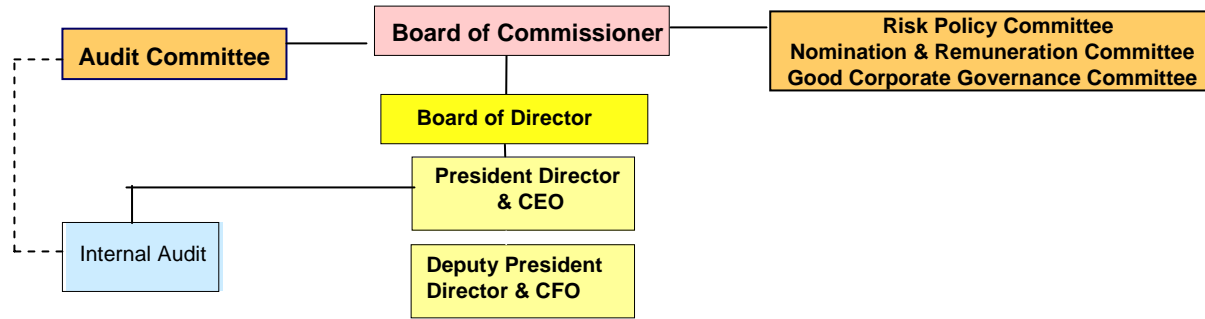
3

***Progress Report Strategi Perseroan***

4

**Kinerja Triwulan-III/2005**

# Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk



# Jajaran Manajemen Bank Mandiri



**Agus Martowardojo**  
Direktur Utama



**I Wayan Agus Mertayasa**  
Wakil Direktur Utama  
& CFO



**Omar S. Anwar**  
Direktur Consumer Banking



**Nimrod Sitorus**  
Direktur Compliance  
& Human Capital



**JB Kendaro**  
Direktur Treasury  
& International



**Zulkifli Zaini,**  
Direktur Distribution  
Network



**Abdul Rachman**  
Direktur, Corporate  
Banking



**Sasmita**  
Direktur Small Business  
& Micro Banking



**Andreas E. Susetyo**  
CTO & SEVP Information  
Technology



**Sentot A. Sentausa**  
Koordinator Bidang Risk Management



**Honggo Widjojo**  
Koordinator Bidang  
Commercial Banking

# Aspirasi Menjadi *Dominant Multi-specialist Bank Model* Di Semua Segmen

BANK MANDIRI

## Dominant Multi-specialist Bank Model

BANK MANDIRI

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*



### Corporate

- “Menjadi *wholesale bank* yang dominan (*to be the dominant wholesale bank*), yang mampu menyediakan produk pelayanan transaksi yang terintegrasi dan menyediakan produk kredit serta *capital market* yang lengkap untuk perusahaan-perusahaan besar yang beroperasi di Indonesia (lokal)



### Commercial

- “Menjadi *commercial bank* yang utama (*to be primary commercial bank*), yang mampu mengoptimalkan dominasi di segmen korporasi untuk melayani nasabah SMEs up - serta mata rantai *value chain* dari segment tersebut (pemasok, distributor, dan lain-lain)



### Consumer

- “Menjadi bank pilihan utama (*to be primary chosen bank*) untuk *affluent segment* dan ‘*transaction bank*’ untuk *mass affluent*”
- “Menjadi bank penyedia layanan pembiayaan ternyaman dan sebagai mitra utama pilihan *consumer finance players* di Indonesia”

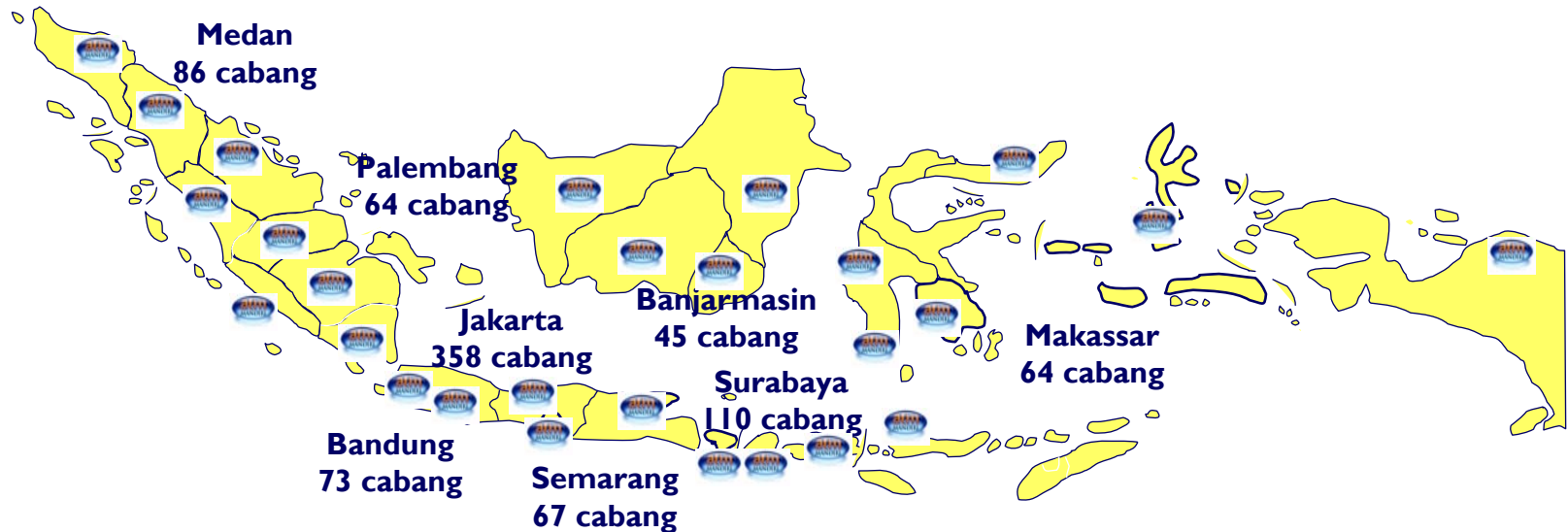


### Micro

- “Mengelola posisi bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kemungkinan pengembangan lebih lanjut”

# Jaringan Kantor Cabang dan ATM Per 31 Oktober 2005

Didukung 867 jaringan cabang dan 2.558 ATM yang tersebar di 214 kota di seluruh wilayah Indonesia



Menyediakan jasa pelayanan internet banking dengan 46 fitur pelayanan



Menyediakan jasa pelayanan ATM banking melalui penyediaan jaringan 2.558 unit ATM dan 52 fitur pelayanan



Menyediakan jasa pelayanan phone banking dengan 38 fitur pelayanan



Menyediakan jasa pelayanan sms banking dengan 42 fitur pelayanan

# Komposisi Pemegang Saham BMRI Per 31 Oktober 2005

	Jumlah Investor	Jumlah Saham	% kepemilikan
<b><u>Domestik</u></b>			
Pemerintah RI	1	14.000.000.000	69,19
Retail	9.016	408.280.500	2,02
Pegawai	13.699	141.430.366	0,70
Dana Pensiun	79	55.690.000	0,28
Asuransi	30	96.257.500	0,48
Perseroan Terbatas	149	241.590.732	1,19
Reksadana	21	50.171.500	0,25
<b>Sub Jumlah</b>	<b>22.995</b>	<b>14.993.420.598</b>	<b>74,10</b>
<b><u>Internasional</u></b>			
Retail	70	5.108.000	0,03
Institusional	285	5.235.314.768	25,87
<b>Sub Jumlah</b>	<b>355</b>	<b>5.240.422.768</b>	<b>25,90</b>
<b>Jumlah Total</b>	<b>23.350</b>	<b>20.233.843.366</b>	<b>100</b>

# Rating Kredit Bank Mandiri

**S&P**

**Moody's**

**Fitch**

## Sovereign Ratings

Outlook	Stable	Positive	Positive
Long Term Bank Deposits		B3	
Long Term Foreign Currency Debt	B+	B2	BB-
Short Term Foreign Currency Debt	B		B
Long Term Local Currency Debt	BB	B2	BB-
Short Term Local Currency Debt	B		

## Bank Mandiri Ratings

Long Term Foreign Currency Outlook	Stable	Positive	Positive
Long Term Bank Deposits		B3	
Long Term Foreign Currency Debt	BB-	B2	BB-
Short Term Foreign Currency Debt	B		B
Subordinated Debt			B+
Bank Financial Strength		E+	
Long Term Local Currency Outlook	Stable		
Long Term Local Currency Debt	BB-		BB-
Short Term Local Currency Debt	B		

# Agenda

1

**Kondisi Makro Ekonomi**

2

**Sekilas Perseroan**

3

***Progress Report Strategi Perseroan***

4

**Kinerja Triwulan-III/2005**

# 7 Permasalahan Operasional Utama dan 5 Fokus Strategi Konsolidasi Bank Mandiri

1 NPL dan resiko kredit yang tinggi didominasi oleh *portfolio* kredit *Corporate* sebagai akibat dari kelemahan dalam sistem dan sumber daya manusia terkait dengan kredit

2 *Governance, risk management* dan sistem pengendalian operasional perusahaan masih belum berjalan dengan

3 Image negatif karena adanya pemberitaan atas temuan pemeriksaan BPK dan indikasi korupsi, sehingga ada kekhawatiran nasabah dan pegawai bahwa kredit bermasalah dapat dikaitkan langsung dengan indikasi korupsi

4 *Profitability* (laba, ROE, ROA, NIM) yang rendah, karena besarnya porsi obligasi rekap yang mempunyai *yield* rendah, tingginya NPL, tingginya *Cost of Funds*, dan rendahnya *fee based income*, di lain pihak *Cost to Income Ratio* cenderung meningkat

5 *Corporate values, performance culture* dan *accountability* belum terbangun dengan baik dalam organisasi

6 *Consumer* dan *Commercial sales model, branch network* dan *electronic channel* belum optimal

7 Besarnya NPL kemungkinan akan menghambat pertumbuhan, sehingga dikhawatirkan target pertumbuhan *earning asset* tidak tercapai

1 Menyelesaikan permasalahan kredit bermasalah (NPL) dan melakukan konsolidasi bisnis *Corporate Banking*

2 Memperbaiki *image* perusahaan, meningkatkan penerapan *Good Corporate Governance* dan memperkuat kapabilitas

3 Melanjutkan pengembangan bisnis pada seluruh segmen yang telah ditetapkan

4 Meningkatkan efisiensi operasional

5 Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia melalui penerapan *corporate values, performance culture, sales & risk culture*

# Fokus Transformasi Untuk Mencapai Aspirasi Strategis Jangka Panjang

## Strategic Aspiration: Dominant Multi-Specialist Bank



# Road Map Jangka Panjang Menjadi *Dominant Bank Multispecialist Model*

	~12 bulan	~12-24 bulan	~12-24 bulan
	<b>Horizon 1:</b> Perbaikan dan penetapan pondasi dasar  <i>“Back on Track”</i>	<b>Horizon 2:</b> Konsolidasi dan menciptakan momentum  <i>“Outperform the Market”</i>	<b>Horizon 3 :</b> Penyempurnaan dan pertumbuhan  <i>“Shaping the End Game”</i>
<b>Membangun organisasi &amp; budaya berbasis kinerja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi organisasi baru dan menata ulang <i>Performance Management System (PMS)</i> untuk mendorong budaya berbasis kinerja</li> <li>Mendorong penerapan standar etika yang tinggi</li> <li>Mengimplementasikan <i>corporate culture</i> yang baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki SDM berkualitas tinggi sebagai pilihan utama dengan program pengembangan SDM yang terbaik</li> </ul>	
<b>Menyediakan pelayanan spesifik untuk segmen yang diprioritaskan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengimplementasikan <i>Client Service Team (CST) model</i> untuk segmen <i>Large Corporate</i></li> <li>Menerapkan <i>business model</i> segmen <i>commercial</i> yang baru untuk segmen <i>medium</i> dan <i>small commercial</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Dominasi Corporate bank</i> melalui <i>CST model</i></li> <li>Menjadi pemain utama segmen <i>commercial</i> melalui penetrasi pasar yang intensif</li> <li>Melakukan akuisisi <i>specialized bank</i> dan <i>multifinance company</i></li> <li>Posisi sebagai <i>market-leading</i> untuk <i>affluent</i> dan <i>lower affluent banking</i></li> <li>Penyedia layanan terbaik dan senantiasa fokus pada pelayanan di segmen <i>retail</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan akuisisi dan integrasi dengan bank domestik besar</li> </ul>
<b>Menata ulang program aliansi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mewujudkan 3 program aliansi yang memiliki potensi tertinggi, menciptakan sinergi antar segmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program aliansi berjalan menyeluruh dan menciptakan sinergi antar segmen</li> </ul>
<b>Memperkuat manajemen risiko dan operasional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperbaiki tingkat NPL melalui pembentukan “<i>Bad Banks</i>”</li> <li>Meningkatkan perbaikan aktivitas operasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penurunan NPL &lt; 5% net</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyelesaian NPL dan pembentukan <i>Bad Bank</i></li> </ul>

# Pencapaian *Milestones* Dalam Tiga Fokus Transformasi

## Pertumbuhan Bisnis

- Akuisisi 3 (tiga) nasabah prima *corporate banking*:
- Peningkatan dana masyarakat selama 3 bulan terakhir sebesar Rp3,7 triliun
- Peningkatan Operating Profit sebesar Rp1,3 triliun

## Penguatan Budaya & Organisasi

- Implementasi reorganisasi dengan fokus pada konsolidasi di *corporate banking* dan *loan workout*
- Rekrutmen profesional eksternal untuk posisi-posisi strategis
- Tindak lanjut *Personnel Policy Committee (PPC)* atas kasus-kasus *fraud*

## Pengendalian NPL

- Penurunan kredit bermasalah (NPL) sebesar Rp 604 miliar atau dari 25,9% gross menjadi 24,5% gross karena adanya:
  - Pelunasan
  - Pembayaran pokok
  - Upgrade kolektibilitas

**Quick Wins**

**Foundation For Growth**

- Penyelesaian konsolidasi bisnis dan reorganisasi *corporate banking*
- Perluasan *coverage distribution channels* dan pengembangan fitur-fitur *electronic payments* yang menyamai kompetitor utama
- *Business gathering* secara rutin untuk meningkatkan *relationship* nasabah utama

- Perumusan dan implementasi *Corporate Values* yang disempurnakan
- Penyelesaian kebijakan program *exit policy* yang akan diimplementasikan akhir 2005
- Terbentuknya komite *Good Corporate Governance* untuk memperkuat komitmen implementasi

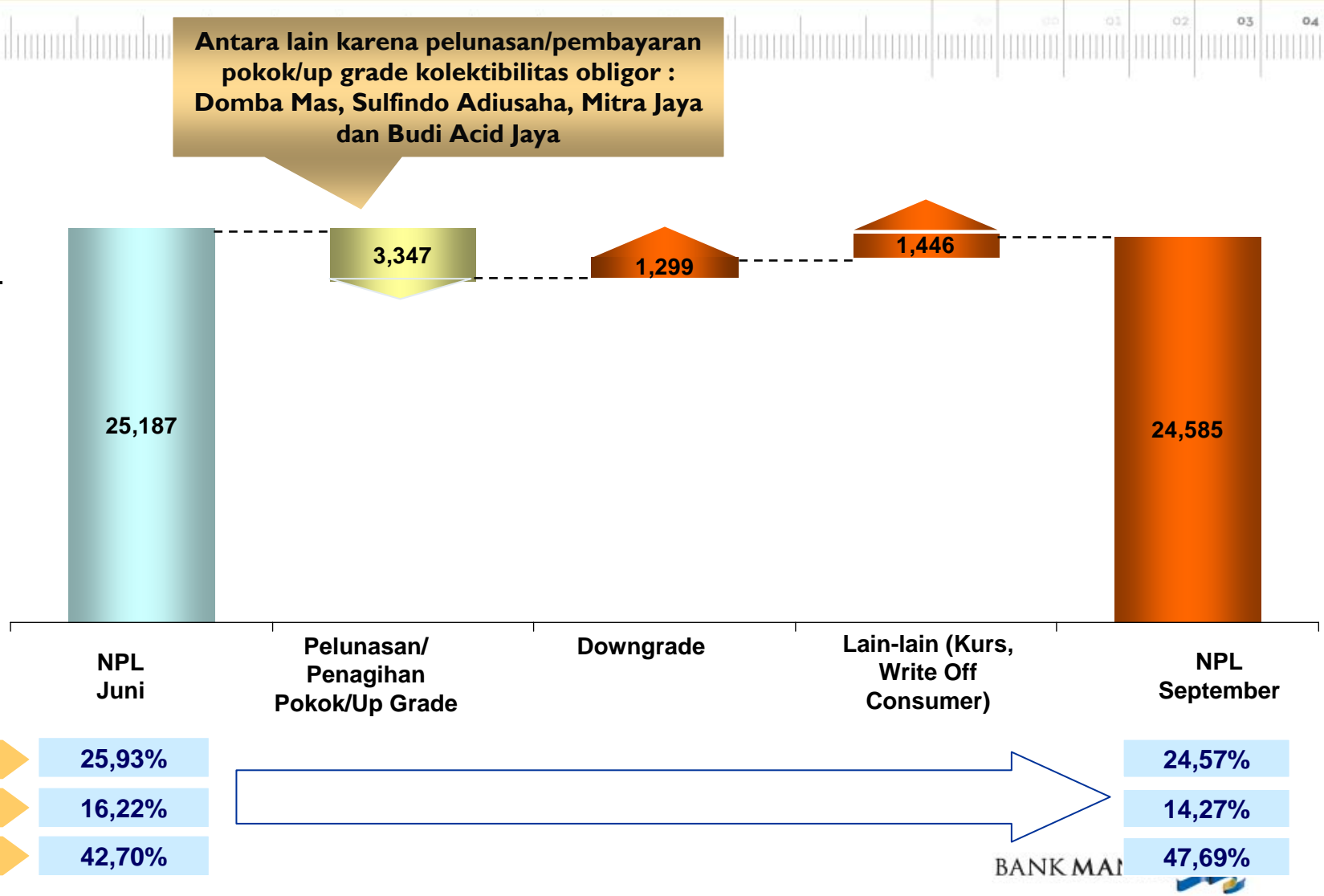
- Implementasi penyempurnaan kebijakan dan proses perkreditan
- Implementasi kerjasama eksekusi dan lelang agunan dengan DJPLN
- Pematangan konsep pembentukan *Special Purpose Vehicle (SPV)*

**Inisiatif Aliansi Strategis akan dimulai di tahun 2006**

# NPL Menurun Sebesar Rp. 604 Miliar atau Menurun Dari 25,9% (Gross) Menjadi 24,6% (Gross) – Bank Only

Antara lain karena pelunasan/pembayaran pokok/up grade kolektibilitas obligor :  
Domba Mas, Sulfindo Adiusaha, Mitra Jaya dan Budi Acid Jaya

Ringkasan NPL  
Juni - Sept '05  
(Rp. Miliar)



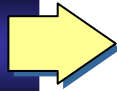
BANK MAI



# Perbaikan Kolektibilitas Beberapa Nasabah Besar Mendorong Penurunan Non Performing Loan

Perbaikan kolektibilitas selama periode Juni 2005 s/d September 2005 sebesar Rp2.237 miliar antara lain berasal beberapa debitur yang termasuk dalam 30 obligor terbesar, yaitu :

**Domba Mas**



- Debitur Domas Agointi Prima pada bulan Oktober 2005 telah melunasi tunggakan sebesar Rp890 miliar
- Selanjutnya pada bulan Desember 2005 direncanakan akan dilunasi lagi sebesar Rp285 miliar dan sisanya akan dilunasi sampai dengan tahun 2007.

**Mitra Jaya**



- Debitur Kalimantan Energi Lestari telah melunasi tunggakan bunga sehingga kolektibilitasnya meningkat dari 3 ke 2, total exposure per September 2005 sebesar Rp275 miliar
- Selain itu terdapat pelunasan sejumlah Rp3,1 miliar untuk exposure di Mitra Jaya
- Upaya monitoring terus dilakukan dimana debitur telah menyerahkan data kewajiban debitur yang tertunggak dan copy dokumen wesel ekspor yang diap dinegosiasikan

**Sulfindo Adiusaha**



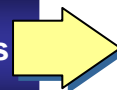
- Penurunan kolektibilitasnya di Bank Mandiri karena kolektibilitasnya di Bank Danamon per April 2005 adalah 4 dan per akhir Mei 2005 menjadi 1. Per September 2005 kinerja keuangan membaik secara signifikan dan kolektibilitasnya di Bank Danamon adalah 1 (lancar), maka kolektibilitas di Bank Mandiri meningkat dari 3 ke 2
- Total exposure per September 2005 sebesar Rp869 miliar, selama periode Juli s/d September 2005 debitur telah membayar kewajibannya sebesar Rp.2.043 juta

**Budi Acid Jaya**



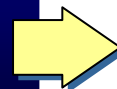
- Penurunan kolektibilitas debitur Budi Acid Jaya karena BI Checking dimana BNP mengkategorikan kolektibilitasnya menjadi 3. Per September 2005, kolektibilitas di BNP meningkat menjadi 2 sehingga kolektibilitas di Bank Mandiri ikut meningkat menjadi 2
- Total exposure sebesar Rp203 miliar

**Pacific Andes**



- Terdapat pelunasan sebesar Rp4,6 miliar untuk debitur PT Sun Hope Investment
- Debitur Sun Hope Investment Ltd telah melunasi exposure sebesar Rp21,8 miliar pada akhir Oktober 2005
- Untuk debitur lainnya dalam group ini akan dilakukan pengurangan fasilitas secara signifikan

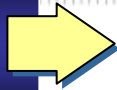
**Lativi**



- Debitur telah melakukan pembayaran kewajiban sebesar Rp54 miliar pada awal bulan Oktober 2005
- Potensial investor telah selesai melakukan Due Diligence, rencana pengambilalihan perusahaan dan pelunasan kredit masih memerlukan persetujuan lebih lanjut dari otoritas terkait

# Perkembangan Signifikan Restrukturisasi Kredit Bermasalah Debitur BUMN (Termasuk 30 Debitur Besar)

Garuda



Menunggu persetujuan Pemerintah atas perpanjangan penjaminan pemerintah terhadap kredit Garuda, sesuai usulan pada Rapat KKS pada 19 Oktober 2005. Apabila jaminan Pemerintah atas kredit tersebut efektif maka kolektibilitasnya dapat kembali Lancar

Merpati Nusantara



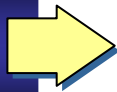
Kepada debitur diminta melakukan penjualan asset perusahaan (gedung) untuk menurunkan eksposur sesuai rapat KKS pada 19 Oktober 2005, yang saat ini dalam proses valuasi. Proses restrukturisasi kredit debitur akan dilakukan atas dasar *business plan* yang disetujui pemerintah

PTPN II



- Telah dilakukan penjualan asset non produktif diluar agunan untuk menurunkan hutang pokok sebesar Rp75 miliar
- Pelunasan sisa kredit dengan penjualan asset non produktif diluar agunan lainnya. Penjualan asset telah disetujui Meneg BUMN dan persetujuannya akan ditegaskan kembali dalam RUPS Januari 2006
- Mendorong debitur untuk menjual agunan dalam proyek secara sukarela (Juni 2007)
- Apabila setelah penjualan asset non produktif dan agunan masih ada sisa kewajiban, akan diserahkan kepada DJPLN (Desember 2007)

Semen Kupang



Rencana divestasi penyertaan Bank Mandiri dan menjual sebagian atau seluruh fasilitas kredit kepada pihak ketiga telah disampaikan secara tertulis kepada Meneg BUMN

Kertas Kraft Aceh



- Kementerian BUMN pada bulan Oktober 2005 telah mengusulkan kepada Menkeu untuk mengalokasikan dana Pemerintah 2005 sebesar Rp50 miliar untuk pengoperasian kembali pabrik
- Kekurangannya diharapkan akan dipenuhi dari alokasi dana Pemerintah 2006
- Bank Mandiri akan melakukan langkah selanjutnya setelah rencana penambahan modal pemerintah dalam rangka pengoperasian kembali perusahaan terealisasi

# Terobosan Penyelesaian NPL Melalui Kerjasama Dengan DJPLN

**Kerjasama Lelang  
Dengan DJPLN  
(Direktorat Jenderal  
Piutang dan Lelang  
Negara)**

- Sebuah langkah terobosan untuk menurunkan *non performing loan* telah dilakukan oleh Bank Mandiri melalui kerjasama Pelaksanaan Lelang Objek Hak Tanggungan dengan Direktorat Jendral Piutang Dan Lelang Negara (DJPLN)
- Kerjasama tersebut telah ditandatangani dalam Nota Kesepakatan Bersama antara Direktorat Jendral Piutang Dan Lelang Negara (DJPLN) dengan Direktur Utama Bank Mandiri pada tanggal 28 November 2005
- Publikasi somasi kepada debitur telah diumumkan melalui media cetak pada tanggal 29 Nopember 2005

## Manfaat Kerjasama

### Percepatan Proses Lelang

- Pelaksanaan lelang yang sebelumnya dihimbau harus melalui penyerahan kredit terlebih dahulu ke DJPLN/PUPN maka dengan kerjasama ini Bank Mandiri dapat melakukan lelang Hak Tanggungan langsung melalui koordinasi dengan DJPLN sehingga prosesnya akan menjadi lebih cepat

### Optimalisasi Eksekusi Hak Tanggungan

- Objek agunan yang dilelang adalah agunan atas kredit yang telah diikat Hak Tanggungan yang berdasarkan penilaian tidak kooperatif
- Memberikan efek jera kepada debitur-debitur lainnya, bahwa Bank Mandiri serius untuk mengeksekusi Hak Tanggungan

### Koordinasi & Kesenambungan Proses

- Pelaksanaan lelang dilakukan di Kantor Kantor Wilayah Kerja Bank Mandiri bekerjasama dengan Kantor Kantor Wilayah DJPLN
- Kerjasama yang berkesinambungan dimana untuk tahap I dilakukan atas 140 debitur yang mencakup 380 sertifikat tanah/bangunan

# Pelaksanaan Eksekusi Lelang Agunan Debitur Bermasalah

*Pada sambutannya Menkeu Jusuf Anwar menyatakan bahwa langkah yang dilakukan oleh Bank Mandiri merupakan suatu terobosan yang dapat diikuti oleh bank BUMN lainnya dalam mempercepat penyelesaian kredit bermasalah di bank BUMN dan tentunya akan memberikan sinyal positif kepada pasar dan investor bahwa bank BUMN sangat serius dalam menyelesaikan kredit bermasalnya*

*Menteri Keuangan mendorong agar kerjasama Bank Mandiri - DJPLN diikuti dengan bank-bank BUMN lain. Tujuannya, membuat efek jera pada debitur nakal untuk menyelesaikan kewajibannya .....(Indopos, 29 Nopember 2005)*



## Mandiri Lelang 380 Agunan

Bank BNI Juga Diminta Siapkan Pola Serupa untuk Turunkan NPL

JAKARTA, KOMPAS — Bank Mandiri akan melelang 380 sertifikat tanah dan bangunan yang menjadi agunan dari 140 debitur bermasalah. Lelang yang akan dilakukan Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara Depkeu tersebut diharapkan akan menurunkan kredit bermasalah di bank ini yang mencapai Rp 25,2 triliun.

Direktur Utama Bank Mandiri Agus Martowardojo mengungkapkan hal itu di tengah penandatanganan nota kesepahaman (MOU) antara Direktur Utama Bank Mandiri Agus Martowardojo (DJPLN) dan Bank Mandiri di Depkeu, Jakarta, Senin (28/11). Penandatanganan itu disaksikan Menkeu Jusuf Anwar, Gubernur BI Burhanuddin Abdullah, dan Meneg BUMN Sugiharto. Agus mengatakan, sebelum memutuskan untuk melelang

lelang, antara lain, adalah agunan atas kredit dengan kolektibilitas macet yang berdasarkan penilaian teknis tidak layak direstrukturisasi. Agunan yang bernilai jual tinggi dan lokasi strategis diprioritaskan di sepuluh kota terbesar di Indonesia.

Agunan telah diikat hak tanggungan atau hipotek sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Hak Tanggungan Nomor 6 Tahun 1996 serta agunan yang tidak dalam sengketa dan tidak dibebani hak tanggungan oleh kreditor lain.

Agunan itu, Bank Mandiri telah melakukan langkah-langkah pencegahan awal, yakni restrukturisasi dan peninjauan ulang kredit-kredit macet. Lelang itu dilakukan terhadap debitur-debitur yang tidak kooperatif untuk menyelesaikan utang mereka.

"Rencana lelang tersebut merupakan langkah awal dan nantinya akan dilaksanakan secara luas di seluruh wilayah Indonesia," katanya. Kriteria obyektif agunan yang di-

portofolio kredit," kata Agus.

Menkeu Jusuf Anwar mengatakan, Bank Mandiri menjadi target pertama pemerintah dalam restrukturisasi kredit bermasalah karena memiliki aset terbesar dibandingkan bank BUMN lainnya, yakni sekitar Rp 170 triliun. Pemerintah telah menepatkan Bank Negara Indonesia (BNI) sebagai bank BUMN berikutnya yang harus segera menyelesaikan kredit bermasalnya.

"Secara nasional, besaran kredit macet hanya mencapai 8 persen, namun Bank Mandiri sendiri mencatat 25 persen. Kredit macet sehingga itu tidak dapat kami tolerir," kata Jusuf.

Meneg BUMN Sugiharto menyatakan, BNI hendaknya mengikuti langkah Bank Mandiri mengurangi rasio kredit bermasalah.

"Untuk persiapan di persiapannya. Meskipun rendah dari ada salahnya. Secara absolut yang ini Rp 259 miliar yang kreditnya dari 380 sert ket yang ini. Dia menaruhnya tidak untuk menangi. "Saya kira digit seperti sudah dua ekspektasi B nyal alarm be terapkan po bah-nasabah dorong umi utangnya." I ditanya apak pengawasan

*Meneg BUMN menyatakan penyelesaian kredit bermasalah melalui DJPLN akan memberi efek jera bagi para debitur nakal....." (Koran tempo,, 29 November 2005)*

*Gubernur Bank Indonesia Burhanuddin Abdullah menyatakan bahwa masalah NPL merupakan suatu masalah yang perlu disikapi dan menjadi concern bersama, terutama oleh Bank Indonesia ....(detikcom, 29 Nopember 2005)*

# Pembentukan SPV Dengan Skema Joint Venture Untuk Penagihan Yang Lebih Optimal Dan Meminimalisir Risiko

## Opsi

## Deskripsi

## Pertimbangan

SPV sepenuhnya dimiliki Bank dengan Tenaga Internal

Rekrut tim spesialis *work-out* dari luar untuk bekerja di unit *Credit Restructuring* yang terpisah

- NPL tidak dapat secara cepat diturunkan karena masih berada di buku bank
- Tidak dapat mengambil langkah penyelesaian tertentu karena resiko reputasi
- Sulit menarik *talent* dari luar karena berbagai batasan yang ada

SPV Sepenuhnya dimiliki Bank dengan Tenaga Outsource

SPV tetap 100% dimiliki oleh Bank Mandiri *Asset Manager* direkrut dari tim spesialis *work-out*

- Resiko bagi Bank terbatas pada kepemilikan di SPV
- Namun NPL secara konsolidasi tidak dapat secara cepat diturunkan karena masih 100% dimiliki
- *Upside* sepenuhnya menjadi milik Bank

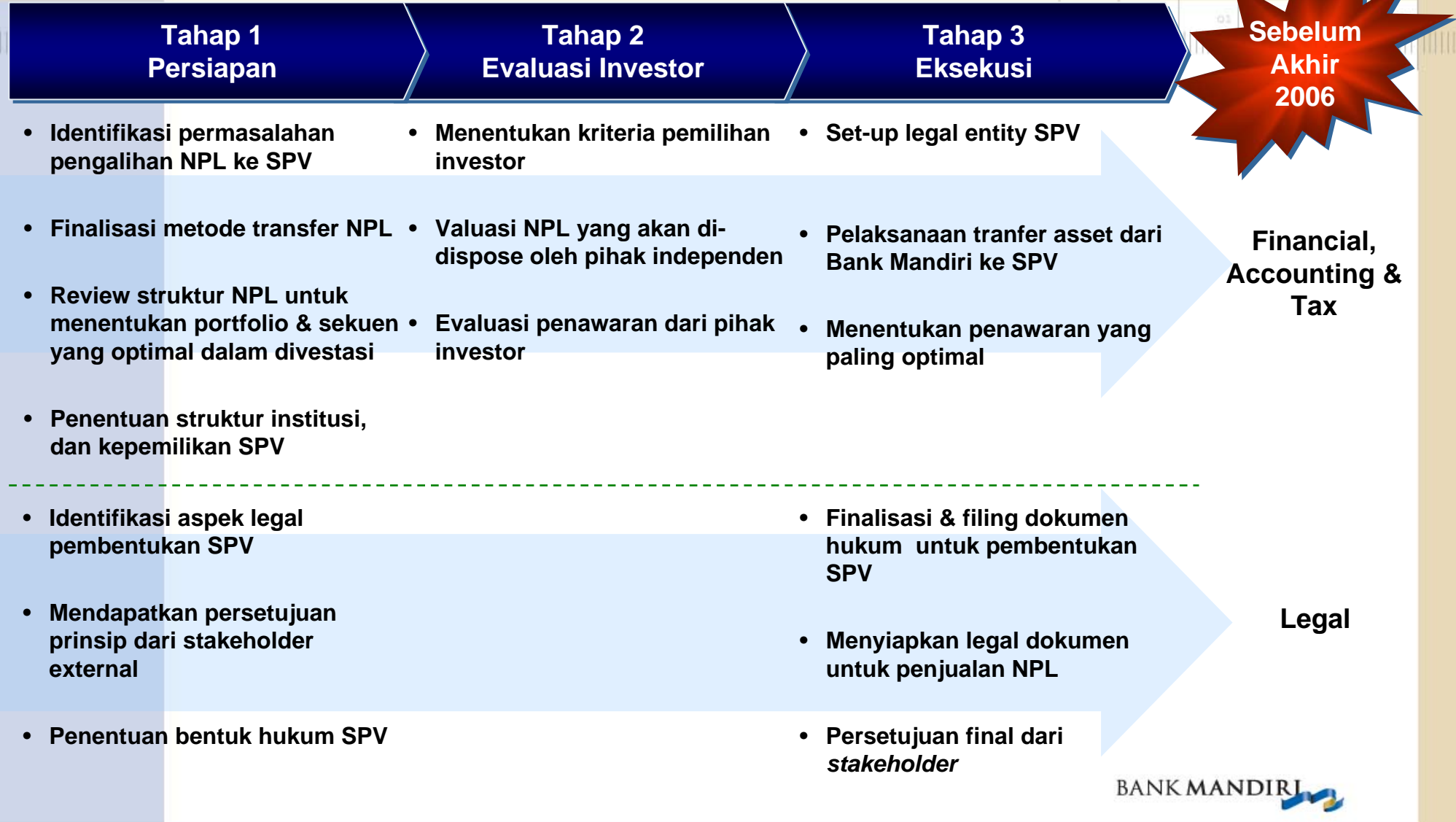
### Opsi yang Dipilih

SPV dengan JV atau dengan Investor Pihak ke-3

SPV dimiliki bersama oleh investor atau bahkan sama sekali tidak dimiliki oleh Bank *originator*

- NPL dapat secara cepat diturunkan karena tidak lagi perlu dikonsolidasikan dalam buku Bank
- Mendapatkan pengalaman serta expertise dari pihak ke-3 sebagai investor
- Berbagi kebutuhan funding dan resiko dari penyelesaian asset SPV dengan pihak ke-3

# Target Pembentukan SPV Sebelum Akhir 2006



# Review Kebijakan Kredit Secara Komprehensif Siap Mendorong Pertumbuhan Bisnis Yang Sehat

Penyempurnaan kebijakan kredit Bank Mandiri dalam lingkup memperkuat manajemen risiko telah dilakukan pada 3 (tiga) area, yaitu : Kebijakan, Proses dan Komite

1

## Kebijakan

- Pedoman Pelaksanaan Kredit (PPK) dan Kebijakan Perkreditan Bank Mandiri (KPBM) telah disempurnakan sehingga dapat menjadi acuan yang komprehensif dan *up to date* di dalam operasional perkreditan Bank Mandiri.
- Penyempurnaan dilakukan dengan memperhatikan secara cermat seluruh regulasi yang berlaku dan penerapan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) secara substansial

2

## Proses

- Proses pemutusan kredit tidak lagi dilakukan hanya melalui sirkulasi nota/dokumen tetapi melalui mekanisme Rapat Komite Pemutusan Kredit (*Credit Approval Committee*) sehingga proses pengambilan keputusan dapat lebih cepat serta memungkinkan proses argumentasi dan analisis yang lebih mendalam secara langsung
- Mekanisme tersebut tetap menjamin terjaganya proses *four-eyes principle* dan independensi dari unit *risk management*

3

## Komite

- Penyempurnaan struktur *Risk & Capital Committee (RCC)* menjadi 4 komite, yaitu *Asset & Liability Committee*, *Credit Policy Committee*, *Credit Approval Committee* dan *Capital & Investment Approval Committee* sehingga pengelolaan manajemen risiko Bank Mandiri menjadi lebih komprehensif dan terintegrasi

# Paradigma Budaya Baru & Pengembangan Organisasi Dalam Proses Implementasi

## Corporate Values

- Telah disusun *corporate values* yang baru (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus* dan *Excellence*) sebagai landasan pengembangan perusahaan ke depan

## Reorganisasi

- Reorganisasi dengan fokus pada konsolidasi di *corporate banking* dan peningkatan fungsi *loan workout* telah diselesaikan dan diimplementasikan

## Memperkuat SDM

- Untuk mengisi posisi-posisi senior manajemen dalam organisasi telah dilaksanakan promosi internal maupun rekrutmen eksternal atas profesional yang memiliki reputasi dan pengalaman yang baik dari pasar. Rekrutmen tersebut antara lain untuk jabatan Group Head Credit Recovery II dan Group Head Corporate Banking III.

## Upaya Peningkatan Disiplin

- Tindakan lanjut atas pegawai-pegawai yang terindikasi terlibat dalam fraud telah dilaksanakan secara berkelanjutan melalui *Personnel Policy Committee* dan Tim Pertimbangan Kepegawaian (sampai dengan September 2005, telah diputuskan 177 sanksi yang diantaranya mencakup pemutusan hubungan kerja dengan pegawai yang bersangkutan)

## GCG

- Terbentuknya Komite *Good Corporate Governance* pada level Komisaris untuk memperkuat komitmen implementasi

# Pengembangan Bisnis Tetap Menjadi Fokus Strategis Manajemen

## Akuisisi Nasabah Prima

- Konsolidasi bisnis dan reorganisasi di corporate banking telah selesai dilaksanakan. Saat ini ekspansi bisnis telah mulai dilaksanakan dengan salah satu *quick win* adalah keberhasilan mengakuisisi 3 (tiga) nasabah prima dari bank

## Memperkuat Relationship

- Telah dilaksanakan 11 kali *business gathering* antara Direksi dengan nasabah-nasabah utama di kota-kota besar untuk meningkatkan relationship dan memperkuat komitmen Bank Mandiri

## Penghimpunan Dana

- Selama periode akhir Juni 2005 hingga akhir September 2005, dana masyarakat berhasil ditingkatkan sebesar Rp3,7 triliun

## Perluasan Coverage Distribution Channels

- Pengembangan distribution channels terus dilaksanakan secara selektif, ditandai dengan dibukanya cabang 40 unit dan ATM 92 unit selama triwulan-III/2005, sehingga jumlah cabang per akhir September 2005 mencapai 829 unit dan ATM 2.562 unit. Selain itu telah diimplementasikan penambahan dan pengembangan fitur *electronic channels*, sehingga per September 2005 Call Center Bank Mandiri telah memiliki 38 fitur, ATM 52 fitur, Internet Banking 46 fitur dan Mobile 42 fitur. Jaringan *Electronic Data Capture (EDC)* juga mengalami penambahan sebanyak 3.193 unit, sehingga sampai dengan akhir September 2005 jumlahnya mencapai 9.255 unit. Perluasan dan pengembangan ini meningkatkan coverage dan fungsionalitas *distribution channels* Bank Mandiri menjadi lebih kompetitif

## Peningkatan Operating Profit

- Dengan peningkatan NII sebesar Rp2 triliun dan *fee based income* sebesar Rp700 miliar serta *Cost Efficiency Ratio* dipertahankan di bawah 50%, maka *Operating Profit* Bank Mandiri pada akhir September mengalami peningkatan sebesar Rp1,3 triliun

# Agenda

1

**Kondisi Makro Ekonomi**

2

**Sekilas Perseroan**

3

***Progress Report Strategi Perseroan***

4

**Kinerja Triwulan-III/2005**

# Ringkasan Neraca dan Rasio Keuangan

<i>Rp. Miliar / %</i>	Q3 2004	Q2 2005	Q3 2005	YoY Change (%)
Kredit Diberikan	87,034	104,032	<b>106,683</b>	22.6
Obligasi Pemerintah	93,954	92,536	<b>92,267</b>	(1.8)
Total Assets	235,542	256,784	<b>250,341</b>	6.3
Dana Pihak Ketiga	168,145	183,184	<b>186,448</b>	10.9
Total Ekuitas	23,855	22,787	<b>23,563</b>	(1.2)
RoA - sebelum tax (p.a.)	3.2%	0.3%	<b>1.6%</b>	
RoE - setelah tax (p.a.)	24.2%	1.6%	<b>10.5%</b>	
Cost to Income <sup>(1)</sup>	48.8%	55.2%	<b>48.2%</b>	
NIM (p.a.)	4.0%	3.6%	<b>3.8%</b>	
LDR	51.8%	56.8%	<b>57.2%</b>	
Gross NPL / Total Loans	7.2%	24.6%	<b>23.4%</b>	
Provisions / NPLs	132.0%	42.8%	<b>47.7%</b>	
Tier I CAR <sup>(2)</sup>	19.3%	17.8%	<b>18.0%</b>	
Total CAR <sup>(2)</sup>	26.6%	23.7%	<b>23.7%</b>	
Total CAR incl. Market Risk	23.8%	23.3%	<b>23.0%</b>	
EPS (Rp)	70	5	<b>30</b>	(57.1)
Book Value/Share (Rp)	1,193	1,132	<b>1,163</b>	(2.5)

(1) Biaya umum dan tenaka kerja/ (pendapatan bunga bersih + pendapatan operasional lainnya) tidak termasuk pendapatan kenaikan nilai & penjualan S/B dan Obligasi Pemerintah

(2) Bank only

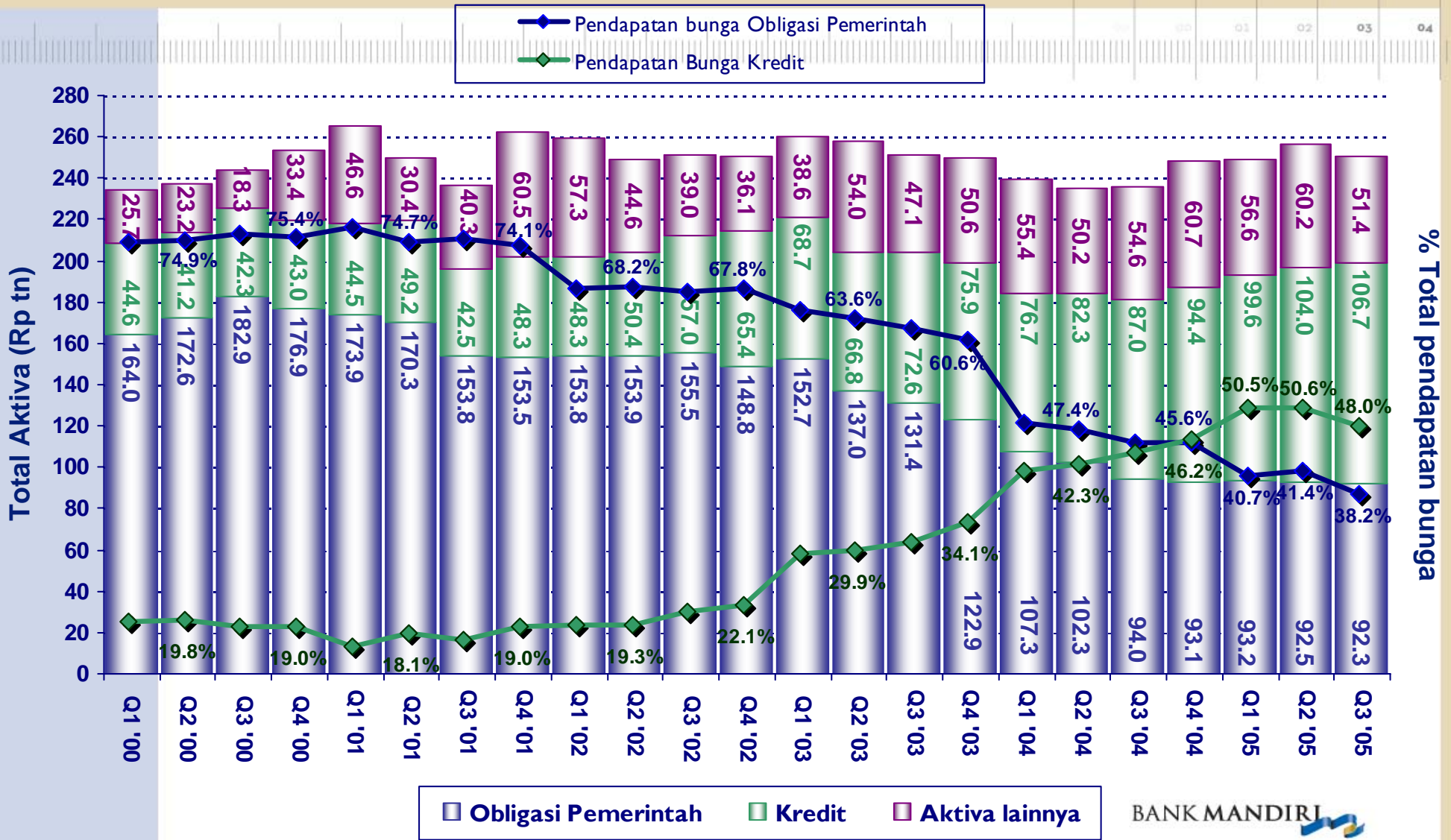
# Ringkasan Laba s/d 30 September 2005

	s/d 30 September 2004		s/d 30 September 2005		YoY Change
	Rp (Billions)	% of Av.Assets*	Rp (Billions)	% of Av.Assets	(%)
Pendapatan bunga	14,426	7.9	14,775	7.8	2.4
Biaya bunga	(7,236)	(4.0)	(8,092)	(4.3)	11.8
Pendapatan bunga bersih	7,190	3.9	6,683	3.5	(7.1)
Pendapatan operasional lainnya	1,756	1.0	1,891	1.0	7.7
Laba kenaikan nilai & penjualan SB & Obligasi Pemerintah	1,597	0.9	340	0.2	(78.7)
Biaya PPAP dan aktiva lain2- bersih	(171)	(0.1)	(2,254)	(1.2)	1,218.1
Biaya personalia	(1,679)	(0.9)	(1,946)	(1.0)	15.9
Biaya administrasi & umum	(1,954)	(1.1)	(2,239)	(1.2)	14.6
Biaya operasional lainnya**	(462)	(0.3)	(462)	(0.2)	0.0
Laba operasional	6,277	3.4	1,987	1.1	(68.3)
Pendapatan non operasional	33	0.0	(18)	0.0	(154.5)
Laba sebelum pajak	6,310	3.5	1,969	1.0	(68.8)
Laba bersih	4,481	2.5	1,227	0.7	(72.6)

\* % rata-rata aktiva dalam setahun

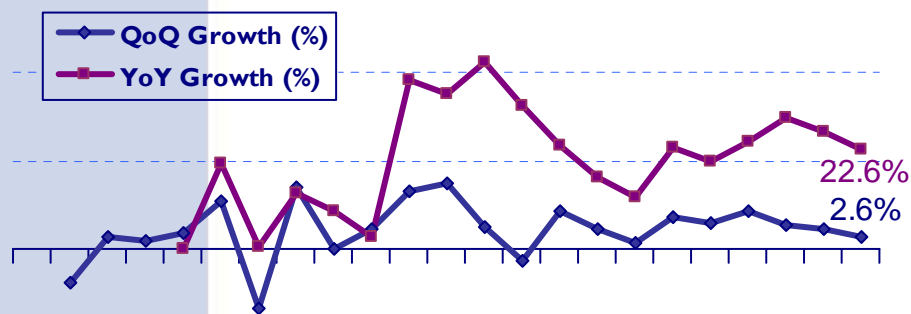
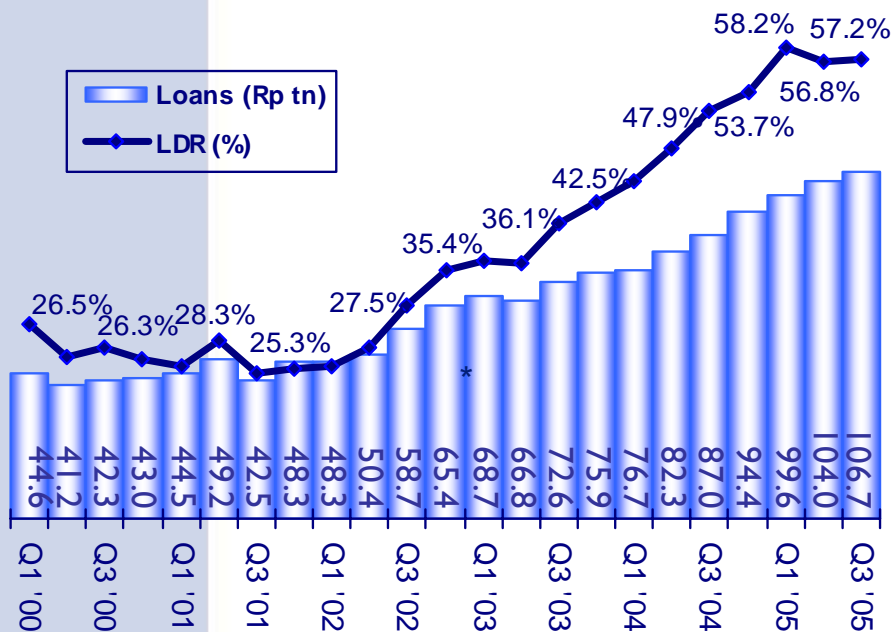
\*\* terutama terdiri dari premi penjaminan

# Pertumbuhan Aktiva sebesar 2,5% Q-o-Q - Konsolidasi

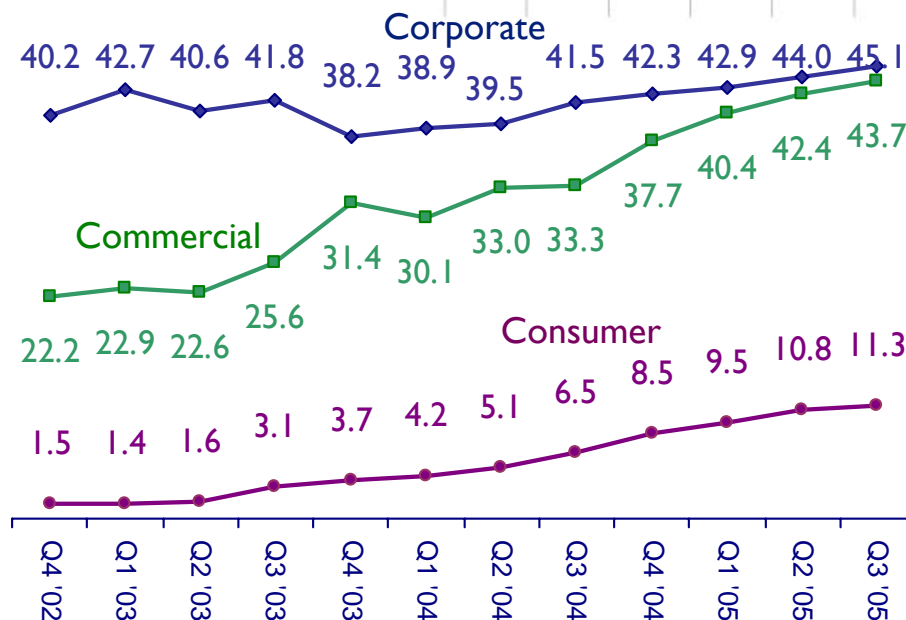


# Segmen Kredit Komersial & Konsumer Mendorong Pertumbuhan Kredit

## Perkembangan kredit - Konsolidasi



## Perkembangan Segmen Kredit - Bank Only



By Segment (Bank only)	Loans (Rp tn)	Y-O-Y Growth (%)	% of Portfolio
Corporate	45.15	8.7%	45.1%
Commercial	43.68	31.3%	43.7%
Consumer	11.25	72.0%	11.2%
Total	100.08	25.3%	100%

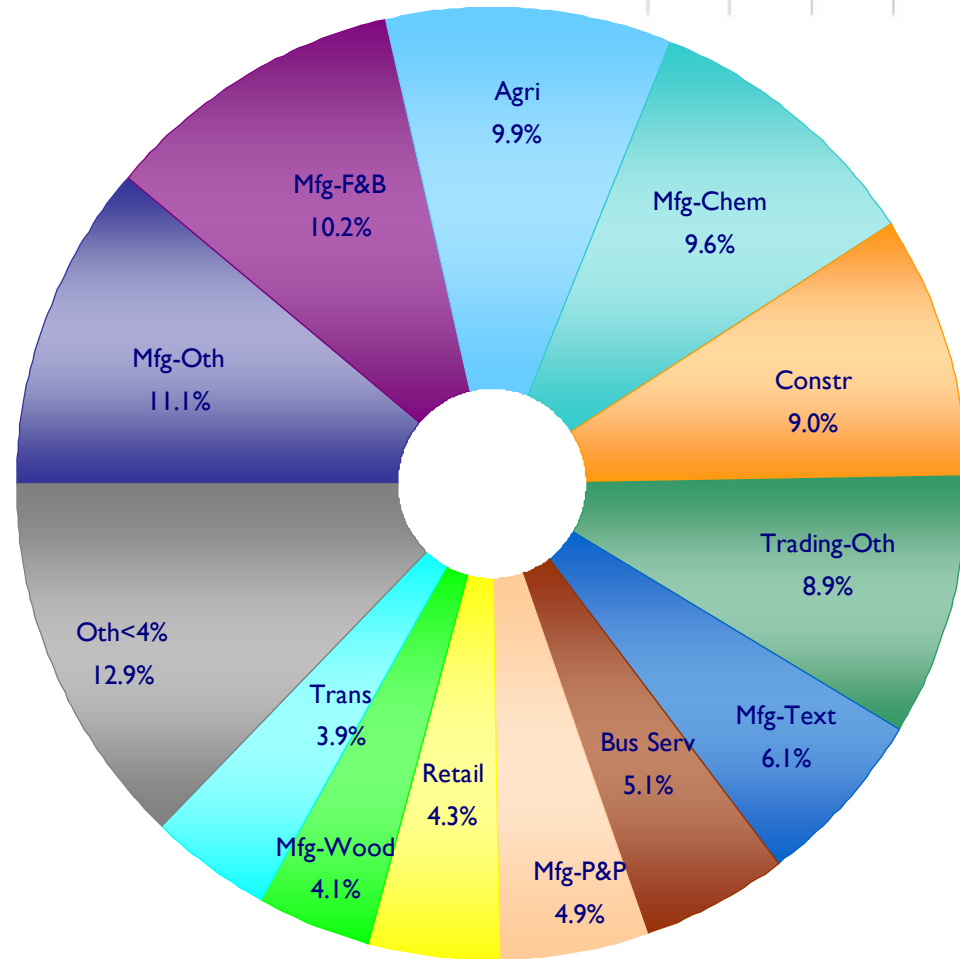
Posisi 30 September 2005 ; Non - Konsolidasi

BANK MANDIRI

\*) Termasuk pembelian kredit dari BPPN sebesar Rp. 5 triliun

# Portofolio Kredit Terdiversifikasi Dengan Baik

Kredit per sektor ekonomi per 30 September 2005 - Bank only



(1)

Non Kosolidasi

BANK MANDIRI

# Penjualan Obligasi Pemerintah Sebesar Rp 666 miliar

**Bond Portfolio Movement (Fair Value), 1999 - Q3 '05**



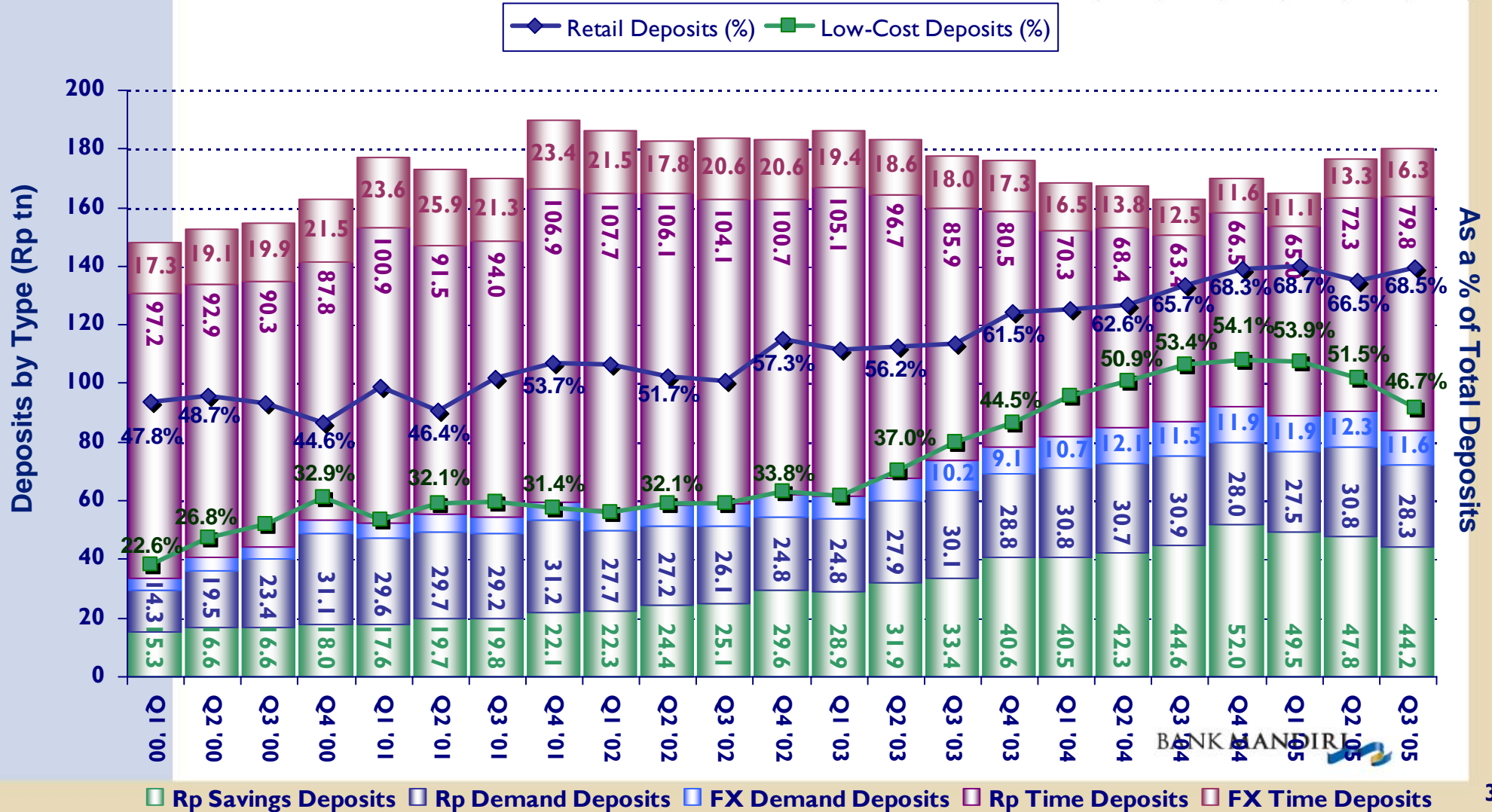
**Portfolio Sales as of September 2005 (Rp bn)**

IDR bn	2003	2004	Q1 '05	Q2 '05	Q3 '05
<b>Bonds Sold</b>	<b>24,505</b>	<b>32,334</b>	<b>85</b>	<b>1,622</b>	<b>666</b>
<b>Realized Profit</b>	<b>1,868</b>	<b>1,365</b>	<b>18</b>	<b>244</b>	<b>2</b>
<b>Unrealized Profit</b>	<b>(52)</b>	<b>66</b>	<b>(7)</b>	<b>12</b>	<b>(12)</b>

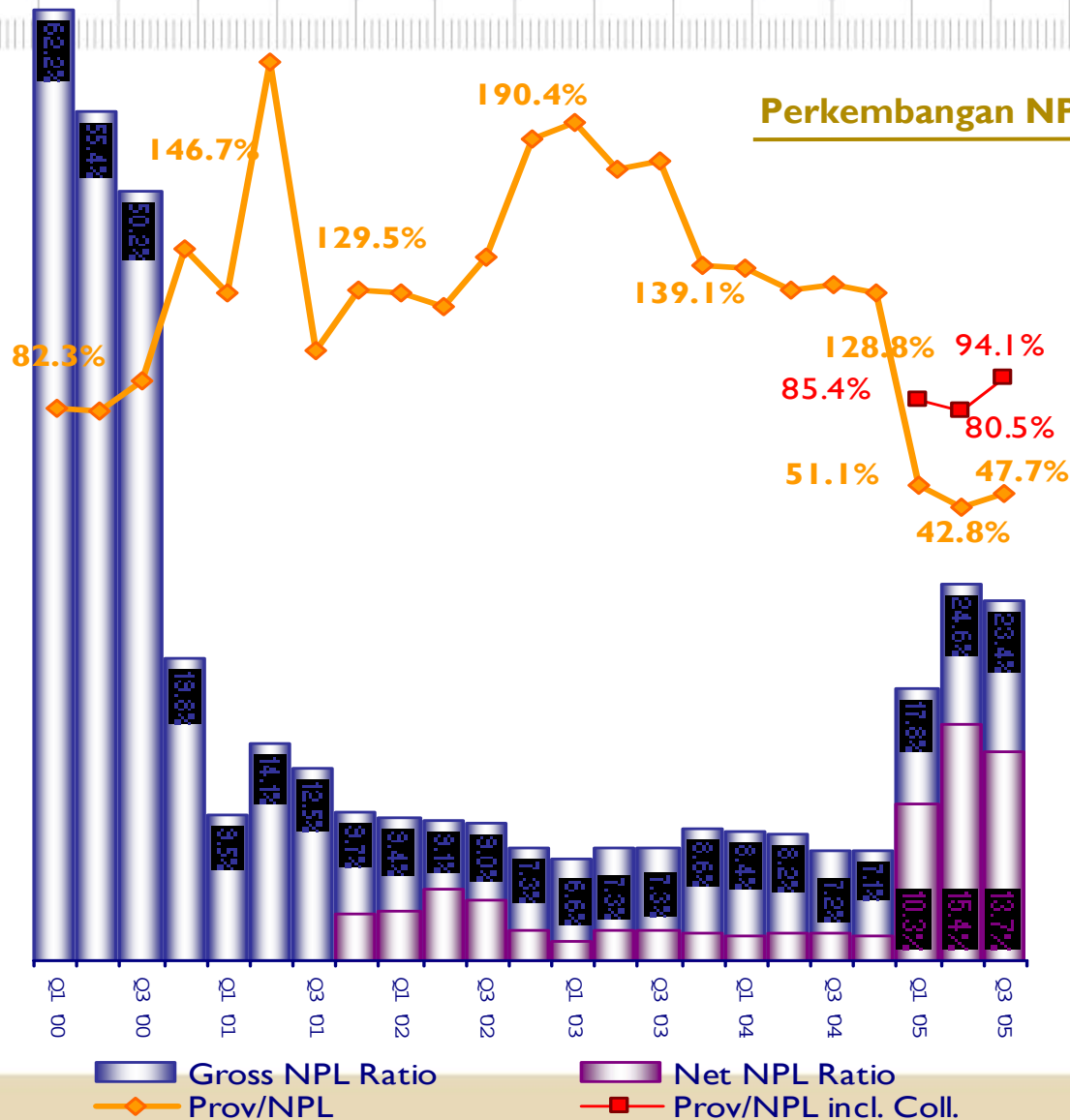
\* Mark to Market impacts Profit  
# Mark to Market impacts Equity

# Perkembangan Funding Mix

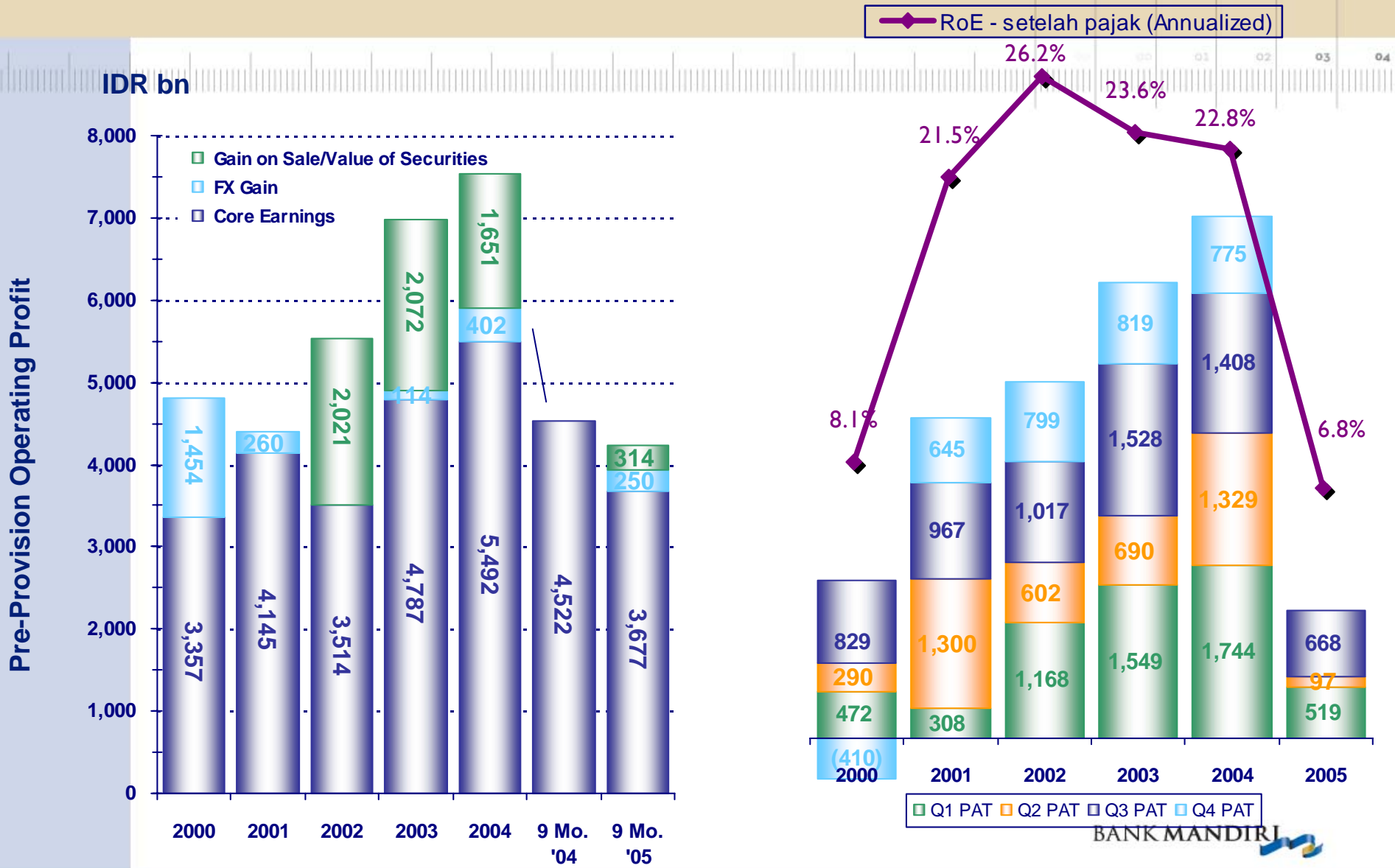
Analisa Dana pihak ketiga - Bank Only



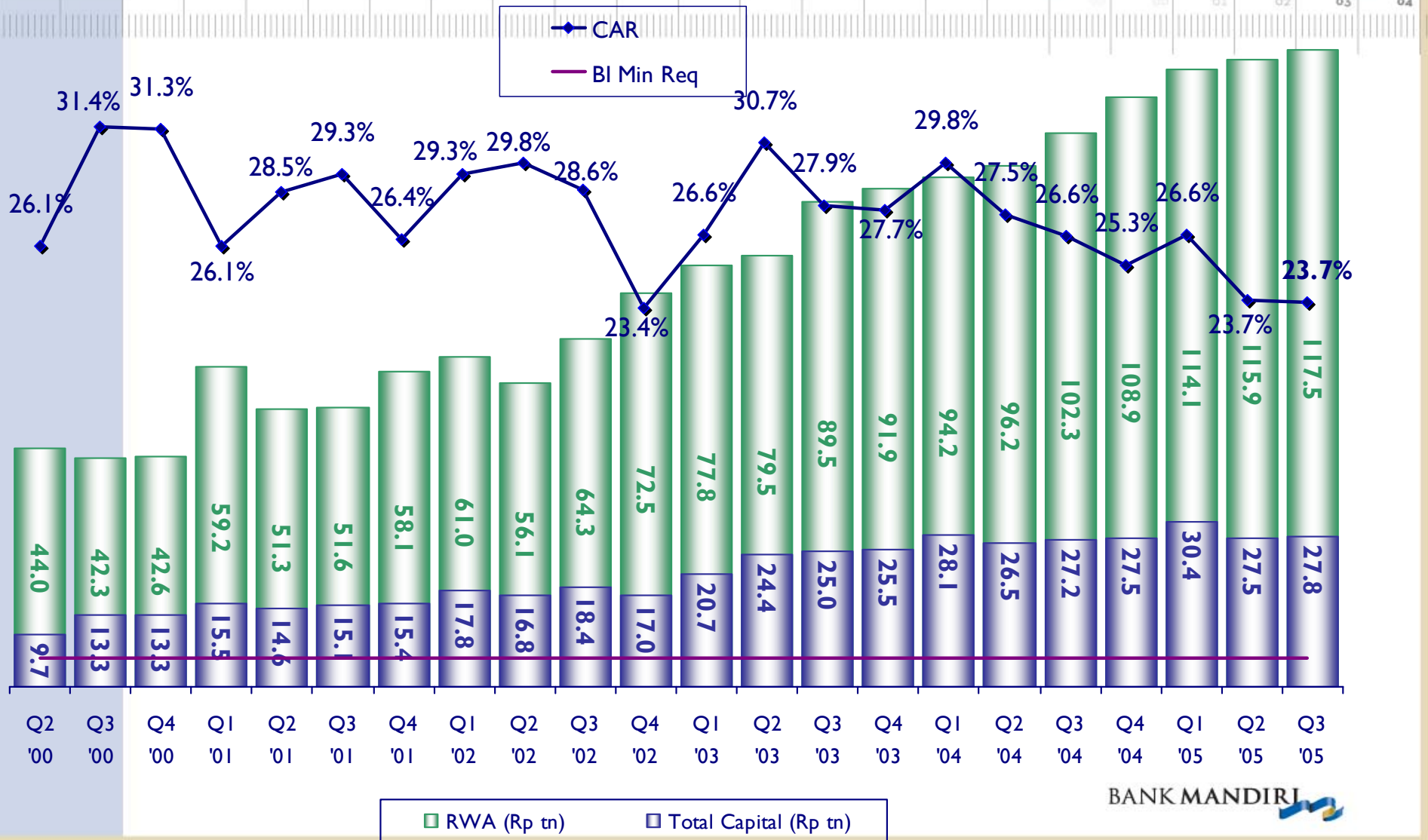
# Kebijakan Pembentukan PPAP Sesuai Dengan Ketentuan BI



# Core Earning Turun 23,0% Dibanding Tahun Sebelumnya



# Tingkat Kecukupan Modal Relatif Stabil Di Kisaran 23.7%





***TERIMA KASIH***

BANK MANDIRI 