



Melayani dengan hati, menuju yang terbaik



Warisan Tak Ternilai

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. 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. Keempat Bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia dimana sejarahnya berawal pada lebih dari 140 tahun yang lalu.

Bank Dagang Negara merupakan salah satu bank tertua di Indonesia, pertama kali dibentuk dengan nama *Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij* di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi *Escomptobank NV*, dimana selanjutnya pada tahun 1960 dinasionalisasikan serta berubah nama menjadi Bank Dagang Negara, sebuah bank Pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

Proses panjang pendirian Bank Bumi Daya bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda *De Nationale Handelsbank NV*, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959. Pada tahun 1964, *Chartered Bank* (sebelumnya adalah bank milik Inggris) juga dinasionalisasi, dan Bank Umum Negara diberi hak untuk melanjutkan operasi bank tersebut. Pada tahun 1965, Bank Umum Negara digabungkan ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV. Kemudian pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Sejarah Bank Ekspor Impor Indonesia berawal dari perusahaan dagang Belanda *N.V. Nederlansche Handels Maatschappij* yang didirikan pada tahun 1824 dan mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. Pada tahun 1960 pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini, dan selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini digabung dengan Bank Negara Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit II. Pada tahun 1968 Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua unit, salah satunya adalah Bank Negara Indonesia Unit II Divisi Ekspor-Impor,

yang akhirnya menjadi Bank Exim, bank pemerintah yang membiayai kegiatan ekspor dan impor.

Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah bank industri yang didirikan pada tahun 1951 dengan misi untuk mendukung pengembangan sektor-sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri dan pertambangan. Pada tahun 1960, Bapindo dibentuk sebagai bank milik negara dan BIN kemudian digabung dengan bank Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi dan pariwisata.

Kini, Bank Mandiri menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 140 tahun. Masing-masing dari empat bank bergabung telah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi.

KONSOLIDASI DAN INTEGRASI

Setelah selesainya proses merger, Bank Mandiri kemudian memulai proses konsolidasi. Di antaranya kami menutup 194 kantor cabang yang saling tumpang tindih dan mengurangi jumlah pegawai dari 26.000 menjadi 17.620. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi.

Salah satu pencapaian penting adalah penggantian secara menyeluruh *platform* teknologi kami. Kami mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat *legacy bank*. Setelah investasi awal untuk konsolidasi sistem yang berbeda tersebut, kami mulai melaksanakan program penggantian *platform* yang berlangsung selama tiga tahun dengan investasi USD200 juta, di mana program pengganti tersebut difokuskan untuk kegiatan *consumer banking*. Pada saat ini infrastruktur teknologi informasi kami sudah mampu memfasilitasi *straight-through processing* dan *interface* yang seragam untuk nasabah.







Nasabah *corporate* kami merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia. Berdasarkan sektor usaha, nasabah kami bergerak di bidang usaha yang sangat beragam khususnya

makanan dan minuman, pertanian, konstruksi, kimia dan tekstil. Persetujuan kredit dan pengawasan dilaksanakan dengan prinsip *'four eyes,'* di mana persetujuan kredit dipisahkan dari kegiatan pemasaran dan unit business kami. Bank Mandiri juga berhasil mencetak kemajuan yang signifikan dalam melayani Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan nasabah ritel. Pada bulan Desember 1999, jumlah kredit kepada nasabah *corporate* sebesar 87% dari total kredit. Pada 31 Desember 2005, jumlah kredit kepada nasabah *corporate* mencakup 44,6% dari total kredit, porsi kredit kepada nasabah UKM dan mikro sebesar 43,9%, sedangkan kredit kepada nasabah *consumer* sebesar 11,5%.

Sejak didirikan, Bank Mandiri terus bertekad untuk membentuk tim manajemen yang handal dan profesional serta bekerja berdasarkan prinsip-prinsip *corporate governance*, pengawasan dan kepatuhan yang sesuai standar internasional. Bank Mandiri disupervisi oleh Komisararis yang terdiri dari orang-orang yang menonjol di komunitas keuangan yang ditunjuk oleh Menteri Keuangan. Tingkatan tertinggi dari manajemen eksekutif adalah Direksi, yang diketuai oleh Direktur Utama. Direksi kami terdiri dari para bankir yang berasal dari *legacy bank* dan juga direksi independen. Selain itu, Bank Mandiri membentuk *Compliance Group*, *Internal Audit* dan *Corporate Secretary*, dan juga dari waktu ke waktu secara teratur diperiksa oleh Bank Indonesia dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), serta diaudit oleh Auditor Independen.

Pada saat ini, berkat kerja keras lebih dari 21.000 karyawan yang tersebar di 909 kantor cabang dan didukung oleh anak perusahaan yang bergerak di bidang *investment banking*, perbankan syariah serta *bancassurance*, Bank Mandiri menyediakan solusi keuangan yang menyeluruh bagi perusahaan swasta maupun milik Negara, komersil, usaha kecil dan mikro serta nasabah *consumer*.

Penghargaan

MAJALAH/INSTITUSI	PENGHARGAAN	MAJALAH/INSTITUSI	PENGHARGAAN
	Asia Money 2005 FX Poll for Indonesia—Corporate <ul style="list-style-type: none"> • 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 		Award of Achievement in Highest Increase in Number of Activated Locations
	Asia Money 2005 FX Poll for Indonesia—Financial Institutions <ul style="list-style-type: none"> • Best domestic providers of FX services • Best corporate cash management outsourcing capabilities 		SWA & MARS <ul style="list-style-type: none"> • Mandiri Visa Card mendapatkan penghargaan sebagai ‘The best loyalty program in 2005’ • Peringkat pertama kepuasan pelanggan di industri jasa untuk bidang Priority Banking
	FinanceAsia	Best Investor Relations—2nd	
	The Best Performance Bank Tahun 2005 untuk kategori layanan mobile/SMS Banking dengan jumlah user terbanyak dan fitur terlengkap		Linkage Program Award
	The Best Online Banking Tahun 2005 untuk layanan Internet Banking		

MILESTONES

1999

Bank Mandiri didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998. Selanjutnya Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia secara legal bergabung ke Bank Mandiri pada tanggal 31 Juli 1999. Pada tahun 1999, Pemerintah menambah penyertaan modal kepada Bank Mandiri melalui penerbitan Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah sebesar Rp178 triliun.

2003

Pada tanggal 14 Juli 2003, Pemerintah Republik Indonesia melakukan divestasi sebesar 20% atas kepemilikan saham di Bank Mandiri melalui penawaran umum perdana (IPO). Pada bulan April, Bank Mandiri menerbitkan *Medium Term Notes* (MTN) sebesar USD300 juta, berjangka waktu 5 tahun yang dicatatkan di Bursa Efek Singapura. Pada bulan Agustus, Bank Mandiri menyelesaikan implementasi eMAS (*Enterprise Mandiri Advance System*), yang merupakan sistem *core banking* baru.

2004

Pada tanggal 11 Maret 2004, Pemerintah Republik Indonesia melakukan divestasi lanjutan atas 10% kepemilikan di Bank Mandiri. Pada akhir tahun 2004, untuk pertama kalinya Bank Mandiri mencapai komposisi kredit segmen *corporate* dan *non corporate* yang berimbang. Hal ini merupakan landasan bagi tahap transformasi berikutnya menjadi *Regional Champion Bank*.

Ringkasan Laporan Keuangan

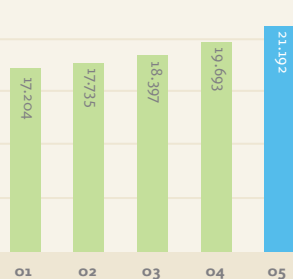
	2001	2002	2003	2004	2005	2005
	Rpmiliar Diaudit	Rpmiliar Diaudit	Rpmiliar Diaudit	Rpmiliar Diaudit	Rpmiliar Diaudit	USDjuta
Laba Rugi						
Pendapatan Bunga Bersih	7.109	6.862	8.007	9.534	8.754	890
Pendapatan Selain Bunga ^[1]	1.456	3.633	3.746	4.047	2.690	274
Pendapatan Operasional ^[2]	8.565	10.495	11.753	13.581	11.444	1.164
Beban Overhead ^[3]	3.417	3.626	3.915	5.391	6.268	638
Beban Penyisihan/(Pembalikan) Penghapusan Aktiva Produktif dan Komitmen & Kontinjensi	4.791	1.226	538	333	4.445	452
Beban Penyisihan/(Pembalikan) Penghapusan Lainnya	(2.334)	231	(321)	(309)	(1.057)	(108)
Laba (Rugi) Sebelum Taksiran Pajak Penghasilan dan Hak Minoritas	3.850	5.811	7.032	7.525	1.233	125
Laba (Rugi) Bersih	2.746	3.586	4.586	5.256	603	61
Neraca						
Jumlah Aktiva	262.291	250.395	249.436	248.156	263.383	26.794
Aktiva Produktif—Bruto	246.550	237.668	230.170	225.156	244.147	24.837
Aktiva Produktif—Neto	236.408	226.433	218.807	214.214	229.059	23.302
Kredit yang diberikan	48.339	65.417	75.943	94.403	106.853	10.870
Penyisihan Penghapusan Kredit ^[4]	(6.100)	(9.071)	(9.100)	(8.636)	(11.983)	(1.219)
Jumlah Dana Pihak Ketiga	190.446	184.114	178.811	175.838	206.289	20.986
Jumlah Kewajiban	251.511	235.957	229.037	223.218	240.169	24.432
Jumlah Ekuitas	10.777	14.435	20.395	24.935	23.215	2.362
Rasio-rasio Keuangan						
Imbal Hasil Rata-rata Aktiva (ROA)—Sebelum Pajak ^[5]	1,5%	2,3%	2,8%	3,1%	0,5%	
Imbal Hasil Rata-rata Ekuitas (ROE)—Setelah Pajak ^[6]	21,5%	26,2%	23,6%	22,8%	2,5%	
Marjin Pendapatan Bunga Bersih	3,0%	2,9%	3,4%	4,4%	4,0%	
Rasio Pendapatan Selain Bunga terhadap Pendapatan Operasional	17,0%	34,6%	31,9%	30,3%	23,5%	
Rasio Beban Overhead terhadap Pendapatan Operasional ^[7]	39,9%	42,8%	40,4%	45,2%	54,8%	
Rasio Beban Overhead terhadap Jumlah Aktiva	1,3%	1,4%	1,6%	2,2%	2,4%	
Rasio Kredit Bermasalah (Non Performing Loan/NPL)—Bruto	9,7%	7,3%	8,6%	7,1%	25,3%	
Rasio Kredit Bermasalah (Non Performing Loan/NPL)—Neto	2,7%	1,6%	1,8%	1,6%	15,3%	
Penyisihan Penghapusan Kredit terhadap Kredit Bermasalah (Non Performing Loan/NPL)	129,5%	190,4%	139,1%	128,8%	44,4%	
Rasio Kredit terhadap Dana Pihak Ketiga—Non Bank	25,3%	35,5%	42,5%	53,7%	51,8%	
Rasio Kecukupan Modal Inti (Tier 1 Capital Ratio) ^[8]	15,2%	15,2%	19,4%	18,6%	18,0%	
Rasio Kecukupan Modal (Capital Adequacy Ratio/CAR) ^[8]	26,4%	23,4%	27,7%	25,3%	23,7%	

Catatan

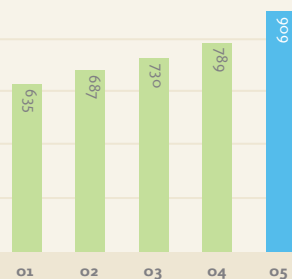
- [1] Termasuk keuntungan dari kenaikan nilai dan penjualan surat-surat berharga dan Obligasi Pemerintah.
- [2] Pendapatan bunga bersih + Pendapatan selain bunga.
- [3] Beban umum dan administrasi + Beban gaji & tunjangan pegawai.
- [4] Termasuk pendapatan yang ditanggguhkan atas kredit yang dibeli dari BPPN.
- [5] Laba sebelum taksiran pajak penghasilan dan hak minoritas dibagi dengan rata-rata saldo triwulanan jumlah aktiva pada tahun yang bersangkutan.
- [6] Laba bersih dibagi rata-rata saldo triwulanan jumlah ekuitas pada tahun yang bersangkutan.
- [7] Beban *overhead* dibagi Pendapatan operasional tidak termasuk keuntungan dari kenaikan nilai dan penjualan surat-surat berharga dan Obligasi Pemerintah.
- [8] Perhitungan rasio kecukupan modal inti (*Tier I Capital Ratio*) dan rasio kecukupan modal (CAR) berdasarkan angka bank saja.
- [9] Ikhtisar keuangan tahun 2005, 2004, 2003, 2002 dan 2001 diatas, diambil dan/atau dihitung dari laporan keuangan konsolidasian PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan Anak-Anak Perusahaan per tanggal dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005, 31 Desember 2004, periode delapan bulan yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2003, periode empat bulan yang berakhir pada tanggal 30 April 2003 (setelah kuasi reorganisasi) dan tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2002 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Prasetio, Sarwoko & Sandjaja, anggota Ernst & Young Global, dan tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2001 (disajikan kembali) yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Hanadi, Sarwoko & Sandjaja, anggota Ernst & Young Global, oleh sebab itu bukan merupakan penyajian yang lengkap. Untuk tujuan perbandingan, beberapa informasi keuangan untuk tahun 2001, 2002, 2003 dan 2004 telah direklasifikasi agar sesuai dengan penyajian informasi keuangan tahun 2005.

INFORMASI TAMBAHAN

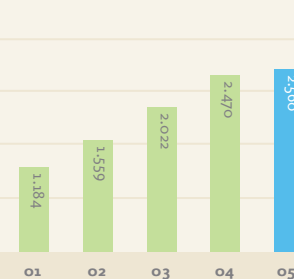
JUMLAH PEGAWAI



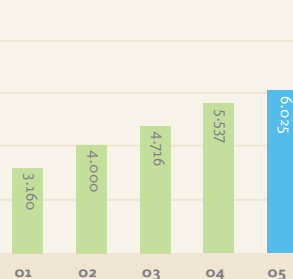
JUMLAH KANTOR CABANG



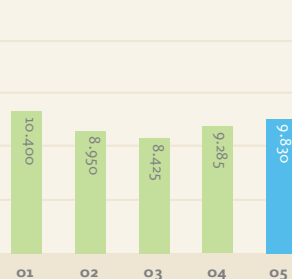
JUMLAH ATM



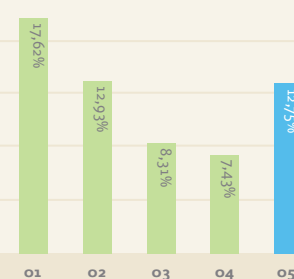
JUMLAH ATM - LINK



NILAI TUKAR RP/USD per 31 Desember



SUKU BUNGA SBI 1 BULAN per 31 Desember



Sambutan Komisaris Utama



“Kami berkomitmen untuk mewujudkan *shareholder value* yang berkesinambungan berdasarkan strategi jangka panjang yang didukung oleh pembinaan *corporate governance*.” — EDWIN

GERUNGAN Komisaris Utama

Kepada para *Stakeholder*, Pemegang saham serta masyarakat,

Atas nama Komisaris yang baru mulai bertugas pada bulan Mei 2005, saya menyampaikan laporan ini kepada para konstituen kami.

Pengangkatan kami, sejalan dengan perubahan besar yang terjadi di jajaran Direksi dan Manajemen Senior lainnya, menunjukkan adanya proses transformasi yang penting yang telah mulai dijalankan Bank Mandiri pada tahun yang lampau.

Katalisator dari transformasi ini adalah adanya kesadaran bahwa aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi pelaku utama (*leading driver*) dari konsolidasi industri perbankan serta menjadi *Regional Champion Bank* masih dipengaruhi oleh sejarah masa lalu yang sangat penting di dalam berbagai bidang mulai dari *corporate governance*, manajemen resiko hingga kualitas aset. Permasalahan yang masih harus kami selesaikan telah dipaparkan secara lengkap pada tahun 2005 melalui penerapan peraturan Bank Indonesia yang berwawasan jauh ke depan, demikian juga oleh pemeriksaan dari badan-badan lainnya yang mengawasi kegiatan Bank Mandiri.

Direktur Utama kami yang baru, Agus Martowardojo, akan memberi banyak kesempatan untuk menyampaikan paparan mengenai beberapa pengaruh spesifik atas hal-hal tersebut terhadap kegiatan operasional bank dan kinerjanya. Dalam beberapa halaman ini, saya ingin mengulas tentang penilaian kami terhadap peran pembinaan penting yang harus dilakukan Komisaris untuk memenuhi tanggung jawab penata-layanan serta mendorong Direksi dan seluruh pegawai untuk dengan yakin melaksanakan strategi jangka panjangnya.

Komitmen kami saat ini bagi perwujudan *shareholder value* yang berkesinambungan mendasari strategi jangka panjang ini, dan diarahkan terutama melalui pembinaan

corporate governance yang baik. Bank Mandiri ingin diakui sebagai pelopor dalam hal ketaatan (*governance*) baik dari segi struktural maupun kebijakan, melalui sosialisasi etika dan budaya *governance* yang baik. Arsitektur Perbankan Indonesia yang ditetapkan Bank Indonesia yang mengatur tujuan pengembangan industri perbankan jangka panjang, secara tegas mengharuskan praktek *corporate governance* yang semakin baik pada bank-bank nasional sebagai prasyarat konsolidasi industri perbankan yang direncanakan.

Tugas utama Komisaris yang saat ini berjalan adalah meningkatkan efektivitas penerapan prinsip *good corporate governance*. Dalam jangka panjang tanggung jawab kami terbagi ke dalam tiga kategori penting: pengawasan kebijakan dan penata-layanan, pengawasan manajemen strategi dan risiko serta peningkatan kualitas manajemen.

Kami akan mulai dengan menyoroti visi dari Komisaris yaitu menjalankan langkah yang proaktif dalam melaksanakan fungsi-fungsi dan peran kami di dalam pengawasan kebijakan bank. Tiga misi utama kami adalah memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG diterapkan secara holistik, manajemen risiko dijalankan secara efektif dan efisien serta pengembangan sistem sumber daya manusia yang menunjang terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dalam pengembangan profesionalisme, baik untuk kepentingan individu maupun perusahaan

Untuk membantu kami menunaikan misi ini, kami telah menambah jajaran Komite kami dengan membentuk Komite GCG disamping Komite Kebijakan Risiko dan Komite Nominasi dan Remunerasi yang dibentuk pada tahun 2003 serta Komite Audit yang telah lama ada. Laporan tentang komite-komite tersebut yang aktif selama tahun 2005 dapat dijumpai pada bagian *Corporate Governance* selanjutnya.

Amanat kami sebagai pengawas kebijakan dan penata-layanan mencakup peranan kami

dalam rangka perwujudan prinsip-prinsip GCG. Tanggung jawab kami juga meluas untuk memastikan perusahaan dikelola sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan bahwa manajemen telah merumuskan, mensosialisasikan dan melaksanakan *standard operating procedures* yang sesuai untuk menjamin kepatuhan (*compliance*) secara keseluruhan. Kami juga memantau keefektif-an sistem pengawasan intern dalam menekan *fraud*.

Pengawasan kami terhadap strategi bank dilakukan terhadap penyusunan rencana pengembangan bisnis beserta aliansi strategisnya dan demikian pula terhadap program-program yang dijalankan untuk mencapai efisiensi operasional. Kami menyelesaikan siklus tersebut dengan memonitor kinerja manajemen terhadap rencana-rencana tadi. Kami juga berupaya untuk memastikan bahwa manajemen risiko Bank Mandiri diterapkan dengan efektif dan efisien melalui penilaian terhadap risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional yang dilakukan secara periodik

Sepanjang tahun ini, Komite Kebijakan Risiko melakukan *review* atas Laporan Triwulanan Bank Mandiri kepada Bank Indonesia mengenai profil risiko Bank Mandiri, termasuk evaluasi atas delapan kategori risiko yaitu risiko pasar, risiko likuiditas, risiko kredit, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategi dan risiko kepatuhan. Kami juga melaksanakan *review* mendalam atas transaksi *treasury* Bank Mandiri, dengan menitikberatkan pada transaksi derivatif.

Komisaris melaksanakan peran utamanya dalam penyusunan tim manajemen yang kompeten dan cakap melalui Komite Nominasi dan Remunerasi. Komite ini bertanggung jawab atas seleksi pemilihan kandidat untuk posisi setara Direktur, dan melaksanakan uji *fit & proper* terhadap seluruh calon yang direkomendasi oleh pemegang saham berdasarkan kebutuhan organisasi dan keahlian masing-masing kandidat.

Kami juga telah mengambil langkah-langkah awal dalam penyusunan *Pay for Performance* yang baku bagi Direksi dengan memperhitungkan kewenangan tugas dan tanggung jawab secara individu. Implementasi dari sistem seperti itu mengharuskan adanya perubahan dalam Anggaran Dasar Perusahaan, tetapi kami yakin hal ini merupakan salah satu aspek penting untuk memotivasi kinerja.

Atas nama Komisaris, saya ingin memberi penghargaan terhadap usaha yang luar biasa yang diberikan oleh seluruh karyawan Bank Mandiri untuk meningkatkan mutu pelayanan kami, memperbaiki tata kelola kami dan untuk bertahan melalui masa transisi yang sulit selama tahun 2005. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh *stakeholder* Bank Mandiri atas usahanya yang tanpa lelah dan dukungan mereka sepanjang tahun ini, atas segala kritiknya yang membangun dan atas kesabarannya. Kami sangat antusias untuk bekerja sama dengan Direksi, Manajemen Senior dan seluruh karyawan pada bulan-bulan dan tahun-tahun mendatang dalam rangka mengeksplorasi potensi-potensi yang dimiliki oleh seluruh sumber daya Bank Mandiri. Saya berharap untuk dapat memberikan laporan pertanggung-jawaban atas kemajuan-kemajuan yang kami capai di tahun yang mendatang.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk



Edwin Gerungan
Komisaris Utama

Komisaris



5

2

3

1

EDWIN GERUNGAN

Komisaris Utama

Menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar sarjana dari Principia College, Illinois tahun 1969 dan bergabung dengan Citibank N.A. tahun 1972. Puncak karier beliau selama 25 tahun di Citibank pada saat menduduki posisi jabatan *Head of Treasury and Financial Markets*.

Bergabung dengan Atlantic Richfield tahun 1997, sebagai *Senior Advisor* yang bertanggung jawab atas *ARCO Leadership Training*.

Tahun 1999, beliau kembali berkarier di dunia perbankan dan bergabung dengan Bank Mandiri menduduki posisi *Executive Vice President—Treasury & International*.

Tahun 2000 sampai tahun 2001, beliau bekerja sebagai Kepala BPPN yang

membawahkan bidang restrukturisasi perusahaan, perbankan dan program penjaminan serta *asset disposals*.

Tahun 2002 beliau ditunjuk menjadi Komisaris Bank Central Asia. Beliau juga menjabat sebagai Komisaris Bank Danamon pada kurun waktu September 2003 sampai dengan Mei 2005. Pada bulan Mei 2005, beliau ditunjuk menjadi Komisaris Utama Bank Mandiri.

MUCHAYAT

Wakil Komisaris Utama

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Teknik Kimia dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya tahun 1978 dan memperoleh gelar Master tahun 1983, Certificate Industrial Management dari Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL) di Nancy, Perancis tahun 1984.

Beliau memulai karier sebagai Pengajar (Dosen) di Fakultas Teknik Kimia Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya tahun 1979.

Tahun 1982, beliau ditunjuk sebagai Wakil Ketua Jurusan Fakultas Teknik Kimia sampai dengan tahun 1984.

Dari tahun 1990 sampai tahun 1996, beliau menjabat Komisaris Utama PT Surabaya Artha Selaras Securitas di Surabaya. Tahun 1996 beliau menduduki posisi Komisaris PT IEF Consultan, kemudian menjadi Koordinator Pencatatan Efek (*Listing Committee*) Bursa Efek Surabaya (BES).

Tahun 1998 sampai tahun 1999, beliau menjabat sebagai anggota Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR-RI). Tahun 2001, beliau terpilih sebagai Wakil Ketua KPKPN selama tiga tahun.



7

4

6

Beliau menduduki posisi sebagai Komisaris Utama Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 tahun 2003, dan pada bulan Mei 2005 beliau ditunjuk menjadi Komisaris Bank Mandiri.

Jabatan profesional lainnya meliputi Wakil Ketua KADIN tahun 2004 dan Ketua Ikatan Konsultan nasional Indonesia dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2002.

SOEDARJONO

Komisaris

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi dari Universitas Indonesia tahun 1965 dan memulai karier sebagai Akuntan di kantor Akuntan Negara Yogyakarta tahun 1966.

Tahun 1972, beliau menjadi Kepala Kantor Akuntan Negara Jember, dan pada tahun 1979

menjadi Kepala Sub Direktorat Perencanaan dan Analisis di Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara (DDPKN).

Beliau tetap berkarier di Kantor Akuntan Negara setelah berganti nama menjadi Badan Pengawas Keuangan Pembangunan (BPKP), dan menjadi Deputy Kepala pada tahun 1991 dan menjadi Kepala BPKP pada tahun 1993 dimana beliau menjabat selama enam tahun. Beliau juga Kepala Bapeksta untuk Fasilitas Ekspor di Departemen Keuangan dari tahun 1991 sampai tahun 1993.

Tahun 1998 sampai 2003, beliau menjabat sebagai Komisaris Bank Mandiri, juga menjabat Ketua Komite Audit. Beliau menjabat Komisaris Utama Bank Danamon dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2002, juga menjabat Ketua Tim Pengawas Bank International Indonesia dari tahun 2002 sampai tahun 2003.

Komisaris

1. **Edwin Gerungan**
Komisaris Utama
2. **Muchayat**
Wakil Komisaris Utama
3. **Soedarjono**
Komisaris
4. **Richard Claproth**
Komisaris
5. **Gunarni Soeworo**
Komisaris Independen
6. **Pradjoto**
Komisaris Independen
7. **Yap Tjay Soen**
Komisaris Independen

Beliau menjabat Komisaris Utama PT Danareksa (Persero) sejak tahun 2004, dan ditunjuk kembali menjadi Komisaris Bank Mandiri pada bulan Mei 2005.

Beliau juga memegang jabatan profesional lainnya termasuk sebagai Ketua Ikatan Akuntan Indonesia dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1998.

RICHARD CLAPROTH

Komisaris

Memperoleh gelar Sarjana Teknik Geologi dari Institut Teknologi Bandung tahun 1981, memperoleh gelar Master di bidang Geothermal Science dari International Institute of Geothermal Research tahun 1982 dan gelar Doktor dari Universitas Wollongong, Australia tahun 1988.

Beliau memulai karier sebagai Kepala Seksi di Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral tahun 1989, dan dipromosikan sebagai Kepala Bagian pada tahun 1991. Beliau ditunjuk menjadi Kepala Biro di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) pada tahun 1993 dimana beliau berkarier selama lima tahun.

Tahun 1998, beliau ditunjuk menjadi Asisten Menteri Koordinator Bidang Ekuin dan kemudian menjadi Deputi Menteri Koordinator Bidang Ekuin dari tahun 1999 sampai tahun 2001.

Sekembalinya beliau dari Amerika Serikat sebagai *Visiting Professor* di Brandeis University, menjabat sebagai Sekretaris Kementerian BUMN dari tahun 2004 sampai tahun 2005, dan pada tahun 2005 beliau ditunjuk sebagai Komisaris di Bank Mandiri. Beliau beberapa kali menerima penghargaan dari Pemerintah Indonesia termasuk diantaranya Satya Lencana Karya Satya 10 Tahun pada tahun 1993, Satya Lencana Wira Karya pada tahun 1996 dan Bintang Jasa Pratama pada tahun 1998.

GUNARNI SOEWORO

Komisaris Independen

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi dari Universitas Padjadjaran, Bandung tahun 1968 dan bergabung dengan PT Unilever di bidang penjualan pada tahun yang sama.

Bergabung dengan Citibank NA, Jakarta tahun 1970 sebagai *Pro-Manager, Credit Department Head*, dan dimutasikan ke Kantor Pusat Citibank NA, New York tahun 1976 sebagai *Risk Assets Reviewer*. Beliau kembali ke Jakarta tahun 1978 menduduki posisi *Vice President and Division Head of Corporate Banking Group*.

Tahun 1987, beliau bergabung dengan Bank Niaga, Jakarta sebagai *Senior Vice President and Group Head, Marketing & Credit*. Dipromosikan sebagai Direktur Bank Niaga membawahkan *Marketing and Credit Directorate* pada tahun 1989, dan ditunjuk sebagai Direktur Utama sejak tahun 1994 selama jangka waktu lima tahun.

Tahun 1999 sampai tahun 2005, beliau ditunjuk sebagai Wakil Komisaris Bank Niaga, dan pada bulan Mei 2005 ditunjuk sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri.

Beliau merupakan anggota Dewan Ekonomi Nasional dan Komite Pengawas BPPN. Terpilih sebagai Ketua Perbanas sejak tahun 1999 sampai tahun 2003 dan memimpin bidang perbankan Kamar Dagang dan Industri.

Tahun 1999 sampai tahun 2004, beliau menjabat Wakil Ketua Komite Nasional *Good Corporate Governance*. Saat ini beliau juga menjabat Penasehat dan Dewan Kehormatan Institut Bankir Indonesia. Beliau juga terpilih sebagai Wakil Ketua IRPA (*Indonesian Risk Professional Association*), dan Anggota Bankers Club Indonesia.

PRADJOTO

Komisaris Independen

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Hukum dari Universitas Indonesia tahun 1981 dan berkarier di PT Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) selama dua belas tahun, kemudian melanjutkan pendidikan Master di Institute of Economic Research Universitas Kyoto Jepang tahun 1994.

Tahun 1994, bergabung dengan Kantor Konsultan Hukum Pradjoto & Associates, hingga mencapai posisi Senior Partner. Dari tahun 1999 sampai tahun 2001, beliau menjadi tenaga pengajar pada Program Magister Manajemen Universitas Atmajaya, Jogjakarta.

Tahun 2000, beliau terpilih menjadi anggota Komisi Hukum Nasional Republik Indonesia, dimana beliau menjadi Tim Perumus Perubahan UU Kepailitan. Beliau juga adalah anggota Komisi Ombudsman Nasional dan Komite Ombudsman BPPN. Pada tahun yang sama, beliau menjabat sebagai Sekjen Partai Indonesia Baru (PIB).

Tahun 2001, beliau menjadi anggota Tim Gabungan Tindak Pidana Korupsi (TGTPK), Ketua Ombudsman BPPN dan anggota *Oversight Committee BPPN*.

Tahun 2002, beliau merupakan anggota Himpunan Konsultan Pasar Modal dan terpilih sebagai anggota Tim Panel IMF masalah Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI).

Tahun 2003 dan 2004, beliau menjadi anggota Tim Independen Divestasi Bank Danamon dan Bank Permata serta anggota Tim Panel Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

Beliau juga merupakan tenaga ahli Kejaksanaan Agung RI dalam tahun 2005 dan sekaligus anggota Perhimpunan Advokat Indonesia (Peradi). Bulan Mei 2005 beliau ditunjuk menjadi Komisaris Independen di Bank Mandiri.

YAP TJAY SOEN

Komisaris Independen

Memperoleh gelar BSc Mechanical Engineering dari McGill University di Montreal, Kanada tahun 1976 dan memperoleh gelar MBA Finance, juga dari McGill University, tahun 1980.

Memulai karier sebagai *Loan & Foreign Exchange Department Head* di Citibank NA, Indonesia tahun 1981 setelah bergabung dengan Citibank sebagai *Executive Trainee* tahun 1980. Tahun 1982, beliau ditugaskan untuk membangun *local joint venture*, CiticoRpLeasing Indonesia, membawahkan bidang *Operations, Treasury and Financial Controls*.

Kembali berkarier di Citibank *Corporate Banking* tahun 1985 untuk menyelesaikan *non-performing loans* dan membangun *Transactional Product Business Unit* tahun 1986. Karier beliau di Citibank mencapai puncaknya tahun 1988 sebagai *Vice President and Production Head in Operations*, membawahkan bidang *loans & deposits, trade, leasing operations, cash & tellers, transit clearing, remittances and counter services*.

Bergabung dengan Astra Group tahun 1989 dan ditunjuk sebagai Direktur PT Toyota Astra Motor membawahkan bidang *finance, accounting, and electronic data processing* dan menjabat sebagai *Executive Coordinator* untuk Sumber Daya Manusia. Tahun 1992, beliau menjadi Presiden Direktur PT Astra Sedaya Finance, dan tahun 1993 ditunjuk sebagai CEO untuk Auto 2000 Group sampai dengan tahun 1998.

Bergabung dengan Asia Food & Properties (Singapore) sebagai *Chief Operating Officer* tahun 1998 dan berkarier di Bank International Indonesia sebagai *Deputy President Director* tahun 1999, membawahkan bidang *Finance, Accounting & Investor Relations*.

Bulan Juni 2002, beliau ditunjuk menjadi Presiden Direktur PT Tuban Petrochemical Industries dan pada saat yang sama ditunjuk sebagai *Independent Commissioner* PT Aneka Tambang. Beliau ditunjuk sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri tahun 2005.

Sambutan Direktur Utama



“... tujuan Bank Mandiri dapat tercapai apabila kami telah berhasil melaksanakan transformasi yang mengadaptasi dinamika pasar melalui formulasi empat bidang yaitu: budaya, penjualan, aliansi dan pengendalian NPL.” — AGUS MARTOWARDOJO **Direktur Utama**

Pemegang Saham yang terhormat,

Melalui surat ini kami hendak berbagi optimisme kami—optimisme yang mendasari keyakinan kami di tahun 2005 lalu untuk bergabung dengan Bank ini—bahwa Bank Mandiri sangat berpotensi untuk menjadi poros utama perbankan Indonesia serta penggerak utama pertumbuhan dan pembangunan Indonesia.

Optimisme ini akan sangat kuat terasa bila saja didukung kinerja keuangan yang positif, sementara kami menyadari dalam dua belas bulan terakhir belum memberikan hasil yang menggembirakan dan ini berarti juga belum memenuhi harapan anda selaku pemegang saham, kami tetap percaya langkah-langkah yang telah diambil—walaupun pahit—akan menjadi dasar yang solid untuk pengembangan bisnis di masa yang akan datang.

Banyaknya kejadian dan laporan mengenai Bank Mandiri yang tidak lengkap dan bahkan tidak benar selama 2005 mendorong kami untuk menjelaskan secara panjang lebar mengenai pokok-pokok persoalan tersebut dan dampaknya terhadap operasional, kinerja dan prospek Bank Mandiri serta tanggapan dan rencana-rencana kami untuk segera mengatasinya.

Kami juga berharap untuk sekali lagi memperlihatkan langkah-langkah yang telah dilakukan selama enam tahun terakhir, termasuk membangun infrastruktur teknologi informasi, manajemen risiko dan tata kelola perusahaan yang komprehensif. Sejalan dengan sumber daya yang kami miliki, baik itu permodalan maupun sumber

daya manusia, kami yakin kami berada dalam jalur yang tepat untuk selanjutnya mencapai pertumbuhan yang tinggi dan mengembangkan setiap kesempatan bisnis.

INDUSTRI PERBANKAN DI MASA MENDATANG

Bank Indonesia telah mengeluarkan *master plan* sektor perbankan yang disebut Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Dengan API, Bank Indonesia mengarahkan pembentukan sistem perbankan yang kuat, efisien, aman dan kompetitif yang mampu sepenuhnya mendukung pembangunan ekonomi bangsa.

Keberhasilan API ini memerlukan perbaikan terhadap enam area inti yaitu: struktur industri, sistem regulasi, pengawasan yang independen, kapabilitas tata kelola, infrastruktur dan perlindungan konsumen secara bersamaan. Inisiatif regulasi Bank Indonesia yang dimulai sejak 2005, sebagaimana juga peraturan-peraturan yang akan dikeluarkan dalam waktu dekat, merupakan langkah nyata untuk mewujudkan aspirasi tersebut.

Saat ini struktur industri perbankan berada pada pertengahan masa transisi, di mana jumlah bank berkurang dari 248 bank menjadi 132. Perubahan ini menyebabkan hanya bank dengan investasi *training* dan teknologi dalam skala yang memadai saja yang bisa bersaing di masa mendatang. Proses konsolidasi yang berkelanjutan ini akan menyeleksi sejumlah bank besar, dengan skala yang relatif sama dengan kapasitas ekonomi nasional dan mendekati skala bank-bank dominan di kawasan Asia Tenggara. Proses konsolidasi ini

bukanlah proses yang dipaksakan karena lebih didorong oleh regulasi pemenuhan kecukupan modal, sehingga bank yang lebih kecil tapi sehat tetap bisa berdiri untuk melayani *niche market* dalam perekonomian.

Oleh karena itu, Bank Indonesia mengantisipasi akan adanya konsolidasi di antara bank-bank dan juga bank yang memilih spesialisasi. Pada akhirnya akan terbentuk dua atau lebih *regional champion banks* Indonesia yang dalam permodalan setara dengan bank-bank terkemuka di Asia. Bank Mandiri telah memantapkan dirinya untuk menjadi salah satu *regional champion bank* itu. Mengingat pasar Indonesia adalah salah satu pasar yang atraktif dengan pertumbuhan yang tinggi di kawasan Asia Tenggara, kami memproyeksikan Bank Mandiri menjadi salah satu bank jangkar dalam jangka menengah, yang akan memimpin proses konsolidasi domestik tersebut.

Pada 30 Juni 2005, Bank Indonesia mengeluarkan prasyarat untuk menjadi bank jangkar. Beberapa kriteria kualitatif adalah: *enterprise risk management* yang memenuhi ketentuan *Basel II* dan telah mengimplementasi *risk-based pricing* secara penuh; pengawasan internal termasuk *internal audit* yang kuat dan adanya pembagian tugas dan wewenang; integritas manajemen, transparansi, visi dan komitmen; struktur kepemilikan yang mendukung pemberian *shareholder value* yang maksimal; dan *corporate governance* yang efektif dengan adanya struktur, tanggung jawab dan kualifikasi direktur dan komisaris yang jelas dan tepat. Selain itu juga harus memenuhi peringkat 2 CAMELS.

ENAM PILAR API DAN INISIATIF PENDUKUNGNYA

1. Struktur Perbankan yang Sehat dan Kompetitif
 - Rasionalisasi proses perijinan
 - Melonggarkan pembatasan pendirian kantor cabang bagi BPR
 - Inisiatif untuk memperbaiki akses terhadap kredit dan penentuan harganya
2. Sistem Regulasi yang Efektif
 - Memperbaiki proses pembentukan sindikasi formal
 - Melanjutkan implementasi Prinsip Dasar Basel
3. Supervisi yang Efektif dan Independen
 - Konsolidasi aktivitas supervisi
 - Memperkuat pengetahuan teknis pengawas
 - Implementasi *training* yang terstruktur
 - Implementasi *differential coverage model*
4. Perbankan Domestik yang Kuat, Dikelola dengan Baik dan Memiliki Keahlian yang Memadai
 - Meningkatkan kapabilitas manajemen risiko
 - Meningkatkan praktek *corporate governance*
5. Instalasi Infrastruktur Utama
 - Memulai biro kredit
 - Perbaikan lembaga pemeringkat
6. Perlindungan Konsumen akan Memperkaya Kepercayaan
 - Mekanisme penanganan keluhan
 - Pengungkapan informasi kepada konsumen yang bersahabat
 - Edukasi Konsumen
- Memperbaiki kapabilitas operasional

ARSITEKTUR PERBANKAN INDONESIA



Sedangkan kriteria kuantitatif mencakup kinerja operasional dan keuangan: rasio kecukupan modal di atas 12%, dimana untuk Modal Inti di atas 8%; rasio kredit terhadap dana pihak ketiga (*Loan to Deposit Ratio - LDR*) lebih dari 50% atau pertumbuhan kredit minimum 20%; rasio kredit bermasalah (*NPL*) kurang dari 5%; dan imbal hasil rata-rata aktiva (*sustainable return on assets*) lebih dari 1,5%. Dengan dominasinya di pasar domestik, Bank Mandiri diharapkan untuk menjalani proses konsolidasi sehingga mampu menjadi *regional champion bank* meskipun ada beberapa kriteria, baik kualitatif maupun kuantitatif, yang belum dipenuhi.

BEBERAPA PERUBAHAN REGULASI

Bank Indonesia menetapkan tercapainya visi dalam API dalam kurun waktu tertentu. Dengan pertimbangan struktur perbankan di masa yang akan datang, pada tahun 2005 Bank Indonesia mengeluarkan regulasi yang mendorong pemenuhan pilar kedua API—yaitu sistem regulasi yang efektif dan secara spesifik implementasi Prinsip

Utama Basel yang berkelanjutan. Dengan mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.7/2/PBI/2005 pada 20 Januari 2005, Bank Indonesia telah mengukuhkan perubahan pedoman penentuan tingkat kolektibilitas kredit, yang sebelumnya berdasarkan pada kemampuan pembayaran menjadi berdasarkan pada prospek usaha dari debitur.

Secara spesifik, peraturan tersebut memberikan pedoman umum untuk menentukan kemungkinan gagal bayar dari debitur atas dasar: prospek industri dan usaha debitur, kondisi keuangan debitur, dan kemampuan debitur memenuhi kewajibannya baik pokok maupun bunga.

Selain itu, bank harus mengklasifikasikan semua aktiva produktif debitur atas dasar kolektibilitas terendah dari debitur tersebut. Bila debitur tersebut juga merupakan debitur di bank lain, semua bank harus mengklasifikasikan aktiva produktifnya berdasarkan kolektibilitas yang terendah di antara bank-bank tersebut. Begitu juga

bagi aktiva produktif suatu proyek tertentu harus diklasifikasi berdasarkan kolektibilitas terendah dari proyek tersebut. Ketentuan penting ini akan bisa dicapai dengan lebih efisien bila infrastruktur yang direncanakan dalam pilar kelima API telah terbentuk – dan memang Bank Sentral telah berkomitmen untuk membentuk biro kredit dalam dua tahun ke depan.

Peraturan ini juga memperkuat fungsi pengawasan Bank Sentral, sebagai mana diamanatkan oleh Pilar Ketiga API, di mana Bank Indonesia akan bertindak sebagai penentu akhir dalam klasifikasi kredit bila ada perbedaan penggolongan di antara bank, auditor eksternal dan Bank Sentral. Selain itu peraturan ini juga mengharuskan debitur menyerahkan laporan keuangan terbarunya dan sanksi penurunan kategori sampai maksimum kategori 3 (kurang lancar) bila tidak melaksanakannya.

Ketepatan sesuai jadwal dalam pembayaran pokok dan bunga kredit tetap menjadi faktor utama klasifikasi kredit dan bahkan peraturan ini memperpendek lamanya tunggakan bagi kredit kurang lancar, diragukan dan macet. Dengan perubahan ini, diharapkan bank dapat lebih memprediksi kemampuan dan prospek debitur.

BANK MANDIRI DI AWAL 2005

Dilihat dari konteks transformasi industri perbankan secara global dan juga semakin ketatnya pengawasan dan regulasinya, kami memandang beberapa kejadian di awal 2005 yang dialami Bank Mandiri beserta dampak negatif yang menyertainya merupakan konsekuensi logis dari semangat untuk memperkuat sektor perbankan secara menyeluruh.

Pada bulan Pebruari 2005, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyerahkan laporannya mengenai hasil audit rutin atas kebijakan dan prosedur penyaluran kredit Bank Mandiri. BPK sendiri merupakan salah satu dari beberapa badan atau institusi dengan kewenangan regulasi dan pengawasan atas Bank Mandiri selaku badan usaha milik negara. audit tersebut secara spesifik mengkaji kepatuhan kami terhadap prosedur teknis internal dan kelengkapan manual dan pedoman internal

PEDOMAN PENETAPAN KUALITAS AKTIVA PRODUKTIF

PROSPEK USAHA	KEADAAN KEUANGAN	KEMAMPUAN MEMBAYAR
<ul style="list-style-type: none"> • Potensi pertumbuhan usaha • Kondisi pasar dan posisi debitur di pasar tersebut • Kualitas Manajemen • Dukungan dari group • Faktor Lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Profitabilitas • Struktur permodalan • Arus kas • Sensitivitas terhadap risiko pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembayaran yang tepat waktu • Tersedianya informasi keuangan debitur • Kelengkapan dokumentasi kredit • Kepatuhan terhadap perjanjian kredit • Sumber pembayaran • Ketepatan penggunaan dana kredit

dalam penyaluran kredit. Audit tersebut menyimpulkan bahwa sistem pengawasan internal dan kebijakan penyaluran kredit kami sudah mencukupi walaupun masih memerlukan perbaikan di beberapa bidang.

Dalam laporan tersebut BPK merangkum beberapa temuan—antara lain mengenai kredit yang telah direstrukturisasi—di antaranya proses persetujuan kredit yang tidak memenuhi ketentuan prosedur internal, proses restrukturisasi dan penyelesaiannya tidak memberikan hasil optimal. Laporan tersebut juga menggarisbawahi bahwa Bank Mandiri tidak memperhitungkan nilai agunan dalam pembentukan penyisihan penghapusan aktiva produktifnya meskipun Peraturan Bank Indonesia membolehkannya. Selain itu, laporan tersebut juga mengungkapkan bahwa kami tidak bisa menghapus tagih pokok kredit yang telah dihapus buku karena tidak adanya regulasi yang mengatur hal tersebut. Menindaklanjuti laporan tersebut, sejak triwulan I 2005 kami telah memperhitungkan nilai agunan dalam pembentukan penyisihan penghapusan aktiva produktif untuk beberapa debitur terbesar kami.

Mengenai hapus tagih pokok kredit, kesimpulan tersebut menggarisbawahi perbedaan pendapat yang sudah berlangsung cukup lama dimana pada akhirnya menghambat penyelesaian kredit bermasalah dan juga kredit yang telah dihapus buku bagi bank-bank milik negara. Perbedaan tersebut timbul karena adanya pengertian bahwa penghapusan tagihan pokok maupun bunga kredit dapat diinterpretasikan sebagai tindakan yang menimbulkan kerugian negara sehingga dapat menimbulkan tuntutan dimasa yang akan datang. Hal ini timbul sebagai akibat dari salah tafsir bahwa piutang dari BUMN adalah hal yang sama dengan piutang negara. Sebagai harta negara, kredit dari bank-bank milik negara harus melalui mekanisme dan prosedur penghapusan kekayaan negara yang sangat rumit dan kompleks. Kami sendiri berpendapat bahwa berdasarkan Undang Undang no. 19 tahun 2003 mengenai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bahwa piutang negara hanya dapat diartikan sebagai dana yang terhutang

langsung kepada negara dan tidak termasuk piutang dari masing-masing BUMN.

Dalam laporannya tersebut, BPK mengkaji kredit kepada debitur tertentu dengan total Rp12,2 triliun, merupakan 13% dari total kredit yang disalurkan Bank Mandiri saat itu. Dua pertiga dari para debitur tersebut dengan nilai 70% dari Rp12,2 triliun, masih membayar tepat pada waktunya pada saat laporan tersebut disusun. Nilai agunan atas kredit tersebut sebesar Rp35,4 triliun dengan coverage ratio sebesar 280%. Total Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang telah dibentuk untuk debitur dimaksud sebesar Rp3,1 triliun atau 110% dari minimum PPAP yang wajib dibentuk sesuai ketentuan Bank Indonesia.

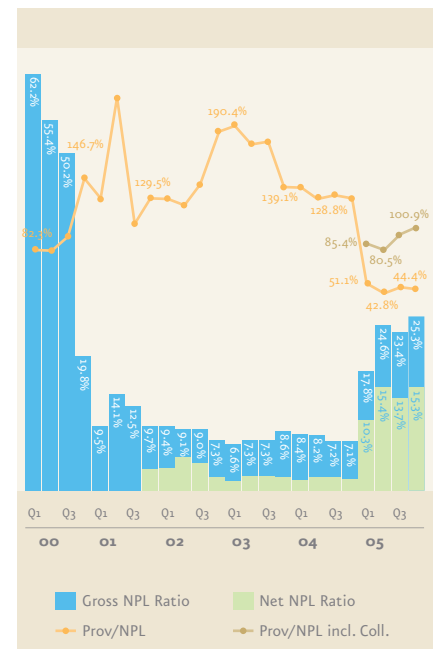
Bersamaan dengan itu, Bank Indonesia menuntaskan pemeriksaan tahunannya atas portfolio kredit Bank Mandiri per triwulan III 2004, dengan menggunakan PBI No.7/2/PBI/2005. Pemeriksaan BI tersebut belum terefleksi pada laporan keuangan Bank Mandiri per akhir Desember 2004, tetapi hasilnya telah kami perhitungkan dalam laporan triwulan I 2005. Pemeriksaan tersebut memperlihatkan meningkatnya gross non-performing loan ratio per triwulan I 2005 mencapai 17,8%—suatu kenaikan drastis dibandingkan dengan posisi gross NPL ratio per akhir 2004 masih 7,1%.

Pada saat itu, lebih dari 65% NPL baru tersebut masih membayar cicilan pokok dan bunga tepat pada waktunya, dengan 25% selebihnya terlambat membayar kurang dari 30 hari. Dari total NPL corporate dan komersial sebesar Rp17,5 triliun, sebesar 60% membayar tepat waktunya.

Bagi Bank Mandiri, peraturan baru tersebut sangat mempengaruhi debitur corporate, kredit yang telah direstrukturisasi dan kredit dalam valuta asing, dimana eks legacy dibentuk untuk memenuhi segmen pasar tersebut. Pada triwulan I 2005, komposisi portfolio segmen corporate dan komersial terdiri dari kredit restrukturisasi dan kredit yang dibeli dari Badan Penyehatan Nasional (BPPN) sebesar 31,4%

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Bank Mandiri pada 16 Mei 2005 menyetujui perubahan Direksi dan Komisaris. Perubahan tersebut yang kemudian diikuti dengan pengumuman kinerja triwulan I 2005 menandai dimulainya tanggung jawab operasional Komisaris dan Direksi saat ini.



Audit atas laporan keuangan kami per triwulan II 2005 menunjukkan bahwa NPL kami naik menjadi Rp25,2 triliun, yang mana hal ini mencerminkan keadaan keuangan Bank dan pada saat itu auditor telah menerapkan sepenuhnya peraturan BI terbaru. Pada akhir semester pertama 2005 kredit sebesar Rp18,6 triliun turun peringkat dari posisi per 31 Desember 2004, dan gross NPL ratio konsolidasian mencapai 24,6%.

Per triwulan II, hanya 16% penurunan kolektibilitas kredit disebabkan oleh keterlambatan pembayaran, baik pokok maupun bunganya. Sedangkan keadaan keuangan debitur yang buruk atau prospeknya memburuk menyebabkan 43% dari jumlah penurunan kolektibilitas dan sisanya karena penyebab kualitatif lainnya. Dari total NPL Rp25,2 triliun, 75% merupakan kredit kepada 30 debitur terbesar. Pada saat bersamaan 51% NPL tetap membayar bunga tepat pada waktunya dan 20% lainnya menunggak bunga kurang dari 90 hari. Pada 15 Juli 2005, Bank Indonesia menempatkan Bank Mandiri dalam

EKONOMI MAKRO 2005

Perekonomian Indonesia pada 2005 menunjukkan tanda-tanda menggembirakan ketika PDB tumbuh sebesar 5,6%—tertinggi dalam lima tahun terakhir. Tingginya harga minyak dunia memaksa Pemerintah merestrukturisasi subsidi Bahan Bakar Minyak (BBM). Turunnya subsidi tersebut menyebabkan harga BBM untuk transportasi naik antara 87,5% dan 107,5%. Khusus untuk minyak tanah sebagai BBM rumah tangga naik hampir sebesar 186%.

Menghadapi kenaikan yang menyebabkan inflasi *headline* tahunan mencapai 17,1% dari 6,4% pada 2004 tersebut, Pemerintah melaksanakan program subsidi langsung bagi masyarakat berpendapatan rendah. Walau inflasi inti bulanan sebesar 9,3% menunjukkan sedikit harapan positif, inflasi *headline* bulan Desember mencapai 18,3%. Akibatnya, *real disposable income* pada tahun ini turun sebesar 1,4%, suatu perubahan drastis mengingat pada tahun sebelumnya naik sebesar 12,1%. Menghadapi ancaman tingginya inflasi tersebut Bank Indonesia di bulan Agustus 2005 bertindak dengan dengan cepat dan seksama untuk menstabilkan Rupiah.

BI *rate* dinaikkan sebesar 75 *basis point* (bp) menjadi 9,5%, berlaku efektif

30 Agustus 2005. Pada saat bersamaan FASBI *rate* mingguan dinaikkan sebesar 100 bp menjadi 8,5%. BI juga mulai memberlakukan lelang *variable rate* untuk memaksimalkan penyerapan likuiditas melalui *fine tuning operation*. Tingkat penjaminan simpanan dinaikkan di Bulan September menjadi 50 bp di atas BI *Rate* untuk deposito Rupiah berjangka satu bulan, dan menjadi 4,25% dari 3% untuk deposito valuta asing.

Bank Sentral juga menaikkan Giro Wajib Minimum (GWM) Rupiah sejak 6 September 2005, disesuaikan dengan tingkat *loan to deposit ratio* (LDR) masing-masing bank. Bank dengan LDR di bawah 40% GWM bertambah sebesar 5%. Kenaikan sebesar 4% untuk bank dengan LDR antara 40% hingga 50%, dan kenaikan 3% untuk bank dengan LDR antara 50% hingga 60%. Ketentuan ini berlaku bagi semua bank dengan LDR kurang dari 90%. Bank Indonesia menaikkan tingkat suku bunga simpanan dari 3% menjadi 5,5% untuk setiap tambahan GWM Rupiah di atas 5%.

Bank Indonesia merencanakan implementasi beberapa aturan dalam waktu dekat ini, termasuk di dalamnya menyediakan fasilitas *swap* untuk keperluan lindung nilai dan memulai intervensi pasar valuta asing dengan menggunakan instrumen *swap*

jangka pendek. Selain itu Bank Indonesia juga akan memperbaiki aturan kehati-hatian dalam transaksi valuta asing, di antaranya peraturan mengenai *margin trading* dan perubahan peraturan Posisi Devisa Neto (PDN). Pengawasan terhadap transaksi perdagangan mata uang yang dilakukan oleh bank tanpa didukung transaksi pokok akan diperketat, dengan dimungkinkan adanya pengenaan sanksi.

Rangkaian kebijakan tersebut menyebabkan tingkat suku bunga SBI 1 bulan, yang selama 2004 dan triwulan pertama 2005 stabil rata-rata sebesar 7,43%, naik menjadi rata-rata sebesar 10,0% pada triwulan ketiga dan ditutup pada akhir tahun pada 12,75%. Nilai tukar Rupiah pada 2005 rata-rata sebesar Rp9.712 per US dollar—melemah kurang lebih 8,7% dibanding rata-rata 2004, dan terendah sejak 2001. Kenaikan ini berhasil meredam penjualan Rupiah besar-besaran. Meski Rupiah melemah signifikan sejak Juli sampai 28 September ketika ditutup di atas Rp10.400 per US dollar, Rupiah pada akhir tahun menguat hingga Rp9.800 per US dollar.

pengawasan intensif karena net NPL melebihi batas 5%. Dalam melakukan pengawasan intensif, Bank Indonesia berhak untuk:

- Meminta Bank Mandiri melaporkan hal-hal tertentu yang diminta Bank Indonesia;
- Meningkatkan frekuensi perbaikan dan evaluasi rencana usaha Bank Mandiri khususnya mengenai tujuan dan sasaran usaha;
- Meminta Bank Mandiri membuat rencana kerja (*action plan*) untuk mengatasi permasalahan;
- Melakukan pengawasan langsung di kantor Bank Mandiri bila memang dipandang perlu.

Dalam melaksanakan pengawasan intensif, Bank Indonesia bisa menunjuk seorang pengawas di kantor Bank Mandiri. Pengawasan ini akan berlangsung hingga NPL neto kami turun di bawah 5%.

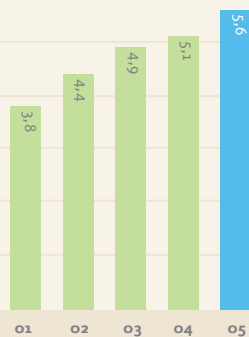
Dengan dimulainya beberapa inisiatif di triwulan III 2005, NPL kami mulai turun. Total NPL turun sebesar Rp602 miliar menjadi Rp24,6 triliun, atau *NPL ratio bruto* konsolidasian sebesar 23,4%. Dari NPL tersebut, hanya sepertiga yang tetap membayar bunga tepat waktu, dan 21% selebihnya menunggak kurang dari 90 hari. Dengan memburuknya kondisi perekonomian, 38% dari kredit segmen *corporate* dan komersial tingkat kolektibilitasnya turun karena menunggak pembayaran lebih dari 90 hari.

Kami percaya bahwa dengan sepenuhnya menerapkan PBI tersebut kami telah meningkatkan secara signifikan praktek perbankan yang *prudent* dan mengimplementasikan prinsip-prinsip

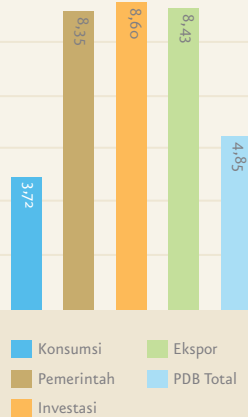
manajemen risiko sesuai dengan *Basel II*. Walaupun kami mengharapkan tingkat NPL kami akan mulai turun setelah triwulan II, hasil pemeriksaan tahunan BI atas posisi kredit per triwulan tersebut menghasilkan tambahan NPL karena adanya beberapa kredit yang tidak lolos tes kualitatif yang bersifat subyektif dan berarti juga menunjukkan kesulitan dalam menjaga konsistensi dan komparabilitas dalam mengaplikasikan PBI tersebut.

Pada saat bersamaan, suku bunga kredit meningkat dan memburuknya kondisi pasar segmen komersial, mengakibatkan bertambahnya NPL menjadi Rp26,8 triliun dengan rasio sebesar 26,7%.

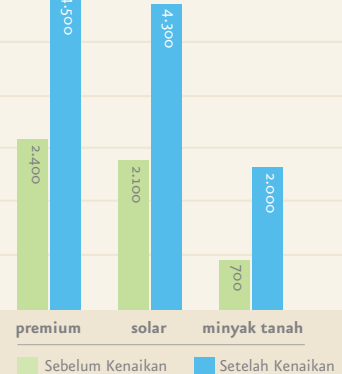
PERTUMBUHAN PDB (%)



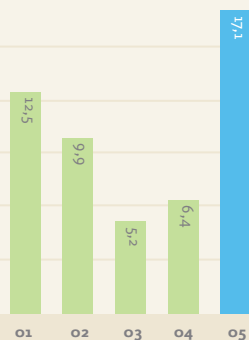
PERTUMBUHAN PDB 2005 (%)



HARGA BBM DOMESTIK (Rp/Ltr)



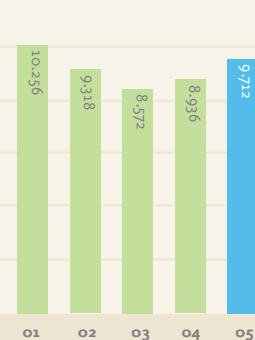
INFLASI HEADLINE (%)



SUKU BUNGA SBI 1 BULAN (%)



NILAI TUKAR RUPIAH (RATA-RATA) Rp/USD



ANALISA KAMI ATAS PERMASALAHAN YANG ADA

Manajemen yang baru ditunjuk di awal Juni 2005 telah melaksanakan diagnosa atas beberapa isu operasional utama. Kami mengidentifikasi tujuh permasalahan yang perlu segera dilakukan perbaikan sebagai berikut:

1. Tingginya NPL dan risiko kredit terutama di segmen *corporate*, disebabkan kelemahan sistemik dan kurangnya kapabilitas sumber daya manusia yang menangani perkreditan.
2. Tata kelola, manajemen risiko dan sistem pengawasan yang tidak efektif.
3. Bertambahnya kekhawatiran para nasabah dan pegawai Bank Mandiri dengan adanya temuan BPK yang menerjemahkan NPL sebagai indikasi adanya korupsi yang berujung pada penyelidikan atas dugaan tersebut.
4. Rendahnya profitabilitas (*profit margin*, *ROE*, *ROA*, *NIM*) karena bertambahnya proporsi Obligasi Pemerintah dengan *yield* yang rendah, tingginya NPL, tingginya *cost of funds*, rendahnya *fee based income*, yang kesemuanya menyebabkan bertambahnya *cost to income ratio* kami.
5. *Corporate values*, budaya kinerja dan akuntabilitas belum menjadi bagian yang menyatu dari organisasi.
6. Model penjualan segmen *consumer* dan komersial serta jaringan kantor cabang dan *electronic channels* yang belum optimal.
7. Pertumbuhan yang terhambat dengan adanya NPL yang tinggi.

Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, tim manajemen merumuskan lima pilar strategi konsolidasi, yang meliputi:

1. Mengurangi NPL dan mengkonsolidasikan unit usaha *Corporate Banking* kami.
2. Memperbaiki *corporate image* kami dengan mempraktekkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan meningkatkan kapabilitas kami.
3. Melanjutkan pengembangan usaha di semua segmen yang ditargetkan.
4. Meningkatkan efisiensi operasional kami.
5. Mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia dengan memperbaiki *corporate values*, mewujudkan budaya kerja berbasis kinerja serta budaya penjualan dan risiko.

Dari strategi konsolidasi ini dirumuskan rencana jangka pendek dan jangka panjang. Untuk rencana jangka pendek, kami menyusun rencana kerja untuk 30 hari dan

90 hari serta rencana kerja sampai akhir 2005. Dalam rencana 30 hari, kami akan mempublikasikan laporan keuangan yang mencerminkan penerapan PBI tersebut di atas; melakukan komunikasi dan membina hubungan yang intensif dengan seluruh *stakeholders*; revitalisasi organisasi dengan melakukan reorganisasi internal termasuk penggantian jajaran manajemen senior; mengkaji *portfolio* kami dan menyiapkan rencana perbaikannya. Dan kami sukses melaksanakan semua rencana tersebut dalam 30 hari pertama.

Dalam rencana kerja untuk 90 hari kami mengambil langkah-langkah perbaikan aspek operasional fundamental, mulai dari program pengurangan NPL, pengembangan usaha, perbaikan tata kelola usaha dan pengawasan internal, efisiensi biaya, penyempurnaan kebijakan dan prosedur perkreditan, program komunikasi internal dan pengembangan *corporate plan* jangka panjang. Dua inisiatif yang terpenting, penyempurnaan kebijakan dan prosedur perkreditan dan program pengurangan NPL—termasuk didalamnya adalah strategi untuk masing-masing debitur—telah selesai disusun dan pengimplementasiannya telah dimulai dalam tiga bulan pertama sejak penunjukan kami selaku direktur utama.

Sementara rencana kerja sampai akhir 2005 merupakan kelanjutan dari rencana operasional dan usaha dimana rencana-rencana tersebut dimantapkan dengan inisiatif-inisiatif yang mendetil dan dimonitor dengan ketat oleh manajemen.

PENYELESAIAN MASALAH NPL

Berdasarkan penilaian kami atas kondisi internal dan situasi NPL, kami menyusun program pengurangan NPL yang agresif dan berfokus pada sistem manajemen risiko secara keseluruhan mulai dari *front-end* (*underwriting dan pricing of loans*), *middle-end* (pengawasan dan pengkajian kredit) dan *back-end* (manajemen NPL dan penagihan). Program ini meliputi:

1. Menyempurnakan organisasi dan proses manajemen risiko kami.
2. Mempercepat penyelesaian masalah 20-30 debitur NPL terbesar (yang merupakan

75% dari total NPL) dengan penyelesaian yang agresif, penambahan sumber daya yang dibutuhkan dan pengawasan proses penyelesaian dengan ketat.

3. Mengkaji dengan cepat bila ada penurunan kolektibilitas suatu kredit melalui pembentukan '*Rapid Response team*.'
4. Pengurangan bertambahnya NPL dengan melakukan tindakan-tindakan yang legal dalam kerangka peraturan yang ada—adanya Keputusan Menteri Keuangan terbaru yang membolehkan bank milik negara menghapus tagih pokok kredit untuk kredit dibawah Rp10 miliar—dengan melakukan *bundling* dan penjualan NPL dalam nilai yang kecil.
5. Melaksanakan inisiatif pengurangan NPL yang memerlukan persetujuan pemerintah seperti pembentukan JV/SPV yang terpisah untuk mengelola NPL.
6. Memperkenalkan *best practices* lainnya dalam proses, *tools* dan strategi.
7. Menggunakan sistem monitor kredit yang sederhana.
8. Membentuk tim spesialis untuk memonitor kredit.
9. Mempercepat implementasi program manajemen risiko yang terkait dengan *underwriting* dan *pricing of new or existing loans*.
10. Mendorong kerja sama yang lebih erat antara manajemen risiko dengan unit-unit usaha.

Melanjutkan perbaikan kapabilitas manajemen risiko kami untuk mendukung ekspansi usaha yang menguntungkan dan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian serta penurunan NPL. Untuk itu, kami telah merevisi Kebijakan Perkreditan dan Prinsip-Prinsip Penyaluran Kredit menjadi lebih komprehensif dan terkini dalam memberikan pedoman untuk semua poseder operasional perkreditan.

Kami juga mengubah proses persetujuan perkreditan, dari sistem persetujuan dengan surat edaran menjadi proses persetujuan dengan dua tingkat komite, untuk memastikan pengambilan keputusan yang lebih cepat dengan kualitas analisa yang lebih baik, dan juga tetap menjaga implementasi *four-eye principle* dan independensi unit manajemen risiko. Selain itu kami juga

mengubah struktur *Risk & Capital Committee* (RCC) dengan menambah tiga sub komite—*Asset & Liability, Credit Policy and Capital & Investment Approval*—sehingga tata kelola manajemen risiko kami terintegrasi lebih baik. Kebijakan dan proses kredit juga disempurnakan melalui beberapa inisiatif. Kami membentuk *end-to-end business processes*, dimulai dengan identifikasi mendetil dari target pasar, diikuti proses manajemen risiko kredit yang komprehensif, dilengkapi dengan sistem monitor dan pengkajian kredit yang *real-time*, dan disertai dengan formalisasi prosedur penagihan dan *recovery*.

Kami juga telah mengimplementasikan proses *reconditioning* dan restrukturisasi kredit yang baru. Untuk mencegah benturan kepentingan dan berulangnya restrukturisasi suatu kredit, kami membentuk unit organisasi yang mengawasi pelaksanaan program restrukturisasi yang terpisah dari unit usaha yang menyalurkan kredit. Dengan adanya berbagai perbaikan ini, kebijakan internal Bank Mandiri sekarang telah memenuhi ketentuan BI.

Usaha-usaha untuk mengatasi 30 debitur NPL terbesar juga telah menunjukkan tanda-tanda menggembirakan. Domba Mas group telah membayar Rp1,17 triliun sampai akhir tahun, dan telah berkomitmen untuk menyelesaikan kewajibannya secara bertahap sampai akhir 2007. Sulfindo Adiusaha di bulan Desember melunasi kreditnya sebesar Rp870 miliar. Beberapa debitur besar juga telah membayar tunggakan bunga kreditnya, sementara bank-bank lain menaikkan kolektibilitas, kami menyesuaikan kolektibilitas debitur kami sehingga lebih mencerminkan kondisi keuangan debitur yang sebenarnya.

Pelaksanaan program hapus tagih sampai sebesar 50% untuk kredit yang telah dihapusbukukan kurang dari Rp10 miliar belum memberikan hasil seperti yang diharapkan. Kami perkirakan kurangnya minat atas program hapus tagih ini adalah debitur harus membayar di muka lebih dahulu 50% dari tunggakannya kemudian kekurangannya ditutup dari hasil penjualan jaminan. Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) di pertengahan Desember 2005 telah menyetujui hapus tagih untuk bunga, denda

dan biaya yang masih harus dibayar, yang akan menambah daya tarik dari tawaran hapus tagih ini.

Kemampuan kami dalam melikuidasi agunan semakin meningkat dengan ditandatanganinya nota kesepahaman dengan Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) pada tanggal 28 Nopember 2005. Dengan kesepakatan ini Bank Mandiri dapat mengeksekusi hak atas agunan kreditnya dengan melelang melalui DJPLN tanpa menyerahkan kredit terlebih dahulu seperti sebelumnya. Oleh karena itu, kami berharap lelang ini dapat mempercepat program pengurangan NPL.

Kami juga berharap langkah ini memberikan terapi kejut bagi para debitur yang tidak kooperatif dan juga menunjukkan keseriusan kami dalam menyelesaikan NPL dan kredit yang telah dihapus buku. Kantor-kantor wilayah kami akan bekerja sama dengan kantor DJPLN di wilayahnya masing-masing untuk melelang hak atas agunan tersebut. Untuk tahap pertama, pelelangan tersebut diumumkan pertama kali pada tanggal 29 Nopember 2005 mencakup 140 debitur yang menyerahkan 380 sertifikat kepemilikan atas tanah dan bangunan sebagai jaminan kreditnya.

Program terakhir untuk menurunkan NPL adalah dengan membentuk *Special Purpose Vehicle* (SPV) bekerja sama dengan investor pihak ketiga, mengelola *recovery* NPL dengan fokus pada kredit yang telah dihapus buku. Mekanisme ini akan mengurangi *NPL ratio* kami secara signifikan karena SPV tersebut tidak akan terkonsolidasi dalam pembukuan Bank. Secara bersamaan, kami juga berharap untuk belajar dari pengalaman dan keahlian rekanan kerja sama dan juga berbagi pendanaan dan risiko. Kami mengharapkan SPV ini sudah terbentuk paling lambat akhir 2006. Walaupun kami telah mendapat persetujuan prinsip dari semua *stakeholders* terkait, kami saat ini masih berusaha untuk memecahkan aspek legalitas terkait dengan penyerahan kredit dan restrukturisasinya serta struktur kepemilikan dari SPV itu sendiri. Bila aspek legalitas tersebut sudah terpenuhi, kami akan melanjutkan dengan pemilihan investor potensial, pembentukan entitas legal SPV, menyerahkan aktiva kami

dan mendapatkan persetujuan formal dari para *stakeholders* terkait kami.

Kami berharap pembentukan infrastruktur dan implementasi program ini selesai pada akhir tahun depan. Selanjutnya, kami akan meneruskan program pengurangan NPL dengan melaksanakan semua inisiatif utama untuk memberikan hasil yang maksimal. Secara total kami berharap dapat memperoleh antara Rp8 triliun sampai dengan Rp12 triliun dari NPL. Sedangkan tambahan kredit yang dihapus buku antara Rp6 triliun sampai dengan Rp8 triliun, dimana PPAP nya dibebankan pada perolehan *recovery* dari penjualan ke SPV, atau dibebankan pada rugi-laba. Dengan pendekatan yang komprehensif ini kami mengharapkan bisa mencapai target NPL neto dibawah 5% dan bruto dibawah 10% pada akhir 2007.

FOKUS PADA PELAYANAN

Sejalan dengan strategi mengatasi permasalahan NPL, kami secara berkesinambungan terus berupaya menumbuhkan budaya *sales and service*. Di tahun 2005 kami telah berhasil memperbaiki tingkat pelayanan baik secara internal maupun kepada para nasabah kami. *Bank Service Excellence Monitor Survey* dari MRI menempatkan kami pada peringkat ketiga untuk keseluruhan pelayanan, peningkatan dibandingkan tahun 2004 yang berada di peringkat kesebelas. Selain itu, dengan adanya perbaikan di saluran distribusi dan proses persetujuan kredit, survei independen yang mengukur *Customer Satisfaction Index* menunjukkan peningkatan dari 78% pada tahun 2004 menjadi 85% pada tahun 2005.

Selain itu, pada bulan September 2005, Majalah Swa, berdasarkan survei kepuasan pelanggan yang diadakannya, menempatkan Mandiri Prioritas sebagai peringkat nomor satu di Indonesia. Juga melalui survei pelayanan ATM yang diadakan oleh Institute of Service Management Studies dan majalah Infobank menunjukkan perbaikan dari peringkat delapan pada tahun 2004 menjadi peringkat dua pada tahun 2005. Kami juga menerima penghargaan sebagai *The Best Online Banking in Indonesia* dan Call Center Award dari majalah PC Magazine. Majalah

Swa dan MARS juga memberi penghargaan *The Best Loyalty Program* untuk Visa Card Bank Mandiri.

Selama semester kedua tahun 2005, Bank Mandiri berhasil mencatat perbaikan-perbaikan. Kami berhasil mempertahankan 95% target nasabah *corporate* kami dan pada saat bersamaan menambah rata-rata *product holdings* dari 3,0 menjadi 3,2. Unit usaha komersial kami meraih 225 nasabah baru dan mencetak pertumbuhan sebesar 32% untuk kredit baru dan 16,4% untuk transaksi simpanan. Micro banking membukukan pertumbuhan kredit lebih dari dua kali lipat dengan menyalurkan kredit baru sebesar Rp2,2 triliun. Debitur segmen konsumen kami tumbuh sebesar 33% dengan peningkatan volume sebesar 41,7%. Pada bab berikutnya, kami akan paparkan lebih mendetil kinerja dan pencapaian dari setiap unit *business* kami, termasuk juga mengenai target-target yang ditetapkan dan tujuan yang hendak dicapai.

BANK MANDIRI DI MASA YANG AKAN DATANG

Untuk mencapai visi yang telah dicanangkan dan target yang telah ditetapkan, Bank Mandiri harus melihat lebih dari dua tahun ke depan, di mana kami harus memproyeksikan pengembangan pasar domestik yang kami kehendaki. Berdasarkan analisa mendalam kami perkiraan akan ada tiga tren di masa-masa tersebut.

Pertama, pendapatan perbankan Indonesia akan tumbuh antara 12% hingga 14% per tahun. Pertumbuhan kredit akan mendominasi terutama untuk segmen *consumer*, usaha kecil dan menengah serta mikro, sementara kontribusi pendapatan dari kredit segmen *corporate* diperkirakan akan terus menurun. Terakhir, produk-produk yang menghasilkan *fee based* akan tumbuh antara 14% hingga 16% per tahun.

Berdasarkan perkiraan tren ini, dan didukung dengan penilaian atas kekuatan dan kelemahan internal kami, tersedianya sumber daya internal dan daya saing kami dengan para kompetitor, kami memantapkan aspirasi kami untuk menjadi bank yang dominan di Indonesia dengan pangsa pasar yang signifikan di semua segmen—*corporate*,

komersial, dan ritel dalam lima tahun ke depan.

Model *multi-specialist* ini tidak hanya mengharuskan kami untuk melayani semua segmen pasar yang menarik, yaitu pasar yang besar, berkembang dan menguntungkan, tapi juga mengharuskan kami untuk meraih posisi dua atau tiga besar di tiap segmen pasar, dengan pangsa pasar antara 20% dan 30%. Kami berharap dengan *leveraging* yang sistematis baik untuk *intangible assets* maupun *tangible assets* di semua segmen kami bisa menawarkan *distinctive services* kepada nasabah komersial dan ritel. Namun untuk mewujudkan strategi ini diperlukan prioritas dan fokus ulang atas inisiatif-inisiatif yang ada.

Sementara untuk unit usaha *corporate banking*, kami merencanakan untuk menjadi *dominant wholesale bank*, dengan menawarkan transaksi yang terintegrasi kepada perusahaan lokal besar, baik itu produk-produk perbankan maupun pasar. Strategi kami untuk segmen *corporate* adalah menjaga posisi kami saat ini sebagai pemimpin pasar dan mulai melakukan penawaran produk-produk yang lebih menguntungkan (misalnya *fee-based products*) dan memperkuat jasa-jasa *wholesale banking* dan *investment banking* melalui Mandiri Sekuritas. Profitabilitas *portfolio* kredit segmen ini akan meningkat dengan dilakukannya pembenahan proses manajemen risiko sementara kami pada saat bersamaan juga mulai melepaskan usaha-usaha yang tidak menguntungkan dengan mengurangi cakupan kami ke sektor-sektor usaha yang tidak menjanjikan imbal hasil tertimbang menurut risiko yang setimpal.

Untuk unit usaha *commercial banking*, kami ingin menjadi bank komersial utama, dengan memanfaatkan posisi dominan kami untuk melayani usaha kecil dan menengah yang membentuk *value chain* baik ke hulu maupun ke hilir. Agar berhasil, kami harus mengakses dan mengintegrasikan arus keuangan dalam *value chain* tersebut sehingga kami memperoleh pemahaman atas risiko dan harga yang memadai. Kami akan mengembangkan produk-produk yang memberikan pendapatan komisi dan provisi (*fee-based products*) yang

inovatif seputar jasa *cash management* dan pembentukan modal kerja serta memfokuskan kepada perusahaan skala menengah dan perusahaan kecil dengan usaha yang *transaction intensive*. Kami juga akan pada saat bersamaan melihat peluang dari *wealth management* untuk *operator-owner entities*. Untuk sektor ritel yang lebih besar kami akan memposisikan sebagai bank pilihan utama bagi *wealthy segment* yang menjanjikan dan sebagai bank untuk bertransaksi bagi *mass wealthy segment*. Kami akan mengembangkan Mandiri Prioritas dengan meningkatkan kemampuan menjual kami, dan mengalihkan fokus pada akuisisi dan mempertahankan nasabahnya. Selain itu, kami juga bermaksud mendominasi jaringan kantor cabang dan ATM menjadi yang terbesar di tanah air serta menambah jumlah dan penyebaran EDC. Kami hendak menjadi pemain mayoritas untuk segmen pembiayaan konsumen tertentu, khususnya KPR dan kartu kredit. Terakhir, kami hendak memaksimalkan integrasi Bank Syariah Mandiri dan AXA Mandiri dalam menyediakan *complete consumer solutions*.

Walaupun saat ini Bank Mandiri hanya melayani sebagian kecil nasabah segmen mikro, mulai saat ini kami terus mencari kesempatan untuk mengembangkan segmen ini di masa yang akan datang.

TEMA TRANSFORMASI BANK MANDIRI

Bank Mandiri akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan hanya bila kami berhasil mengubah organisasi kami untuk beradaptasi dengan dinamika pasar. Kami telah menetapkan empat bidang transformasi untuk mencapai tujuan tersebut: yaitu budaya, penjualan, aliansi, dan pengendalian NPL.

Kami harus menanamkan budaya kerja yang berbasis kinerja untuk menjadi pemenang, dengan melakukan sejumlah restrukturisasi organisasi secara menyeluruh. Dengan mengkonsolidasi sumber daya dan tanggung jawab yang diperlukan untuk memenuhi ambisi jangka panjang kami, para manajer senior akan lebih fokus untuk mencapai target usaha yang terukur dan bertanggung jawab atas pencapaian tersebut. Sistem manajemen kinerja yang diperbarui akan

merangsang para staf untuk terus berinisiatif, dan pada gilirannya para staf yang berdedikasi tersebut akan didukung adanya program pengembangan kepemimpinan dan keahlian (*leadership and talent development program*) yang mendorong penerapan standar etika yang tinggi dan mensosialisasikan budaya perusahaan yang baru.

Seluruh usaha penjualan kami akan diarahkan untuk produk dan jasa yang sesuai permintaan (*tailored*) dan hanya untuk segmen prioritas yang telah kami identifikasi sebelumnya. Kami harus mengimplementasi model cakupan untuk *wholesale banking* yang baru dan mengkonfigurasi ulang jaringan distribusi ritel kami, dengan memperbaiki budaya melayani dan menjual yang kurang di beberapa cabang kami. Kami harus membuat penawaran jasa ritel yang relevan dengan para nasabah prioritas dan, mungkin di masa yang akan datang, memperluas jangkauan kami dengan mengakuisisi bank-bank etnis dan perusahaan pembiayaan.

Kami juga akan membentuk program aliansi strategis untuk meningkatkan hubungan yang telah terbina dengan nasabah serta produk dan keahlian kami dalam melayani segmen-segmen usaha yang ada. Dengan menyesuaikan insentif bagi unit-unit *business* dan memanfaatkan jaringan operasional kami yang terintegrasi dan kemampuan untuk menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan, kami bermaksud untuk segera memulai dua hingga tiga program. Program-program ini akan meliputi *cross-selling* kepada karyawan dari perusahaan yang menjadi nasabah melalui rekening gaji atau juga



meluncurkan *corporate* atau *retail card*. Selain itu ada peluang untuk jasa *cash management* untuk para *supplier* dan distributor nasabah *corporate* kami.

Terakhir, kami akan terus menyesuaikan sistem, kebijakan, prosedur dan organisasi kami untuk sepenuhnya dapat mengontrol NPL. Kami telah berdiskusi mengenai langkah-langkah yang harus diambil untuk mengurangi NPL kami. Sehingga untuk selanjutnya kami tetap bisa menjaga NPL kami dalam batas minimum, meskipun kami agresif dalam menyalurkan kredit. Kami telah mengambil langkah-langkah untuk mengefektifkan proses persetujuan kredit dan mengoptimalkan operasi *end-to-end* kami. Implementasi sistem monitor kredit berdasarkan *Customer Relationship Management (CRM)* juga diharapkan menjadi salah satu kunci dalam proses perbaikan yang berkelanjutan.

Dalam satu hingga dua tahun ke depan, kami berharap untuk mengarahkan Bank Mandiri pada jalurnya, dengan mengatasi permasalahan yang ada dan membangun fondasi yang kuat untuk pengembangan selanjutnya. Kami akan fokus pada penyelesaian NPL, perbaikan manajemen risiko kredit, memperbaiki kinerja keuangan dan efisiensi operasional kami serta memperkuat kepemimpinan dan budaya berbasis kinerja.

Memasuki tahapan transformasi berikutnya, yang akan terbagi dalam tiga hingga lima tahun ke depan, kami akan *'Outperform the Market,'* di mana kami akan mengkonsolidasi posisi kami di segmen yang kami tuju dan membentuk momentum. Bila kami telah membangun program operasional yang stabil, kami akan maju dengan lebih banyak inisiatif yang lebih berorientasi ke depan. Fokus kami akan bergeser ke perbaikan model usaha dan mencari peluang-peluang usaha baru. Kami akan terus mendorong kinerja di seluruh organisasi melalui desain ulang struktur organisasi dan deskripsi kerja, mempercepat pengembangan keahlian dan pembentukan *talent pool* sehingga akan siap untuk berkembang.

Setelah era transformasi selama lima tahun, kami ingin *'Shaping the End Game'* dalam

membangun pasar jasa keuangan domestik, dengan mempercepat pertumbuhan dan memperlebar aktivitas kami. Kami akan memperluas model-model usaha kami untuk mencapai dominasi di semua segmen domestik yang kami tuju. Kami juga akan berpartisipasi dalam proses konsolidasi domestik untuk mempercepat peningkatan skala usaha kami di masa yang akan datang.

Keberhasilan kami dalam perjalanan transformasi kami ini dapat dikelompokkan dalam dua kelas: keberhasilan gemilang dengan dampak yang dapat diukur dalam waktu singkat, dan pembentukan fondasi untuk pertumbuhan yang akan memperbaiki kualitas pengembangan usaha kami selanjutnya. Dalam laporan tahunan ini, manajemen senior kami akan membahas lebih mendalam keberhasilan ini dan juga rencana-rencana kami di masa datang.

BUDAYA PERUSAHAAN YANG MENDUKUNG

Semua perubahan yang telah diuraikan di atas sangat tergantung pada kemampuan kami untuk membangun dan menjaga budaya perusahaan yang kuat dan mendukung. Saya hendak mengakhiri sambutan ini dengan mengemukakan sekilas beberapa langkah nyata yang telah kami laksanakan untuk mewujudkannya.

Kami telah memformulasikan *corporate values* yang baru: *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus* dan *Excellence*. Dalam laporan ini kami akan menjelaskan lebih lanjut harapan dan tingkah laku yang diharapkan dari *corporate values* tersebut. Kami telah mengenalkan dan mensosialisasikannya ke seluruh organisasi sebagai dasar pengembangan Bank Mandiri di masa yang akan datang.

Kami telah menyelesaikan reorganisasi yang berfokus pada konsolidasi *corporate banking* dan perbaikan fungsi *loan work-out*. Kami telah melakukan program promosi internal dan juga merekrut dari luar untuk mengisi posisi manajemen senior. Rekrutmen tersebut termasuk diantaranya untuk *Group Head Credit Recovery II* dan *Group Head Corporate Banking III*.

Melalui *Personnel Policy Committee* kami telah menindaklanjuti kasus penyelewengan-penyelewengan, dan kami juga membentuk Komite *Good Corporate Governance* yang bernaung di bawah Komisaris untuk mendorong komitmen kami atas prinsip-prinsip GCG serta implementasinya.

KESIMPULAN

Saya tetap yakin dengan kapabilitas yang ada dan komitmen dari seluruh staf dan manajemen Bank Mandiri, dan dengan dukungan dari para *stakeholder*, kami mampu menjawab semua tantangan dan mewujudkan visi kami untuk menjadi Bank Terpercaya Pilihan Anda.

Atas nama Direksi, saya sampaikan penghargaan dan terima kasih kepada Sdr Ventje Rahardjo dan Sdr. Nimrod Sitorus, *Managing Director* yang mengundurkan diri pada tahun 2005, atas jasa-jasa dan pengabdianya selama ini. Saya juga hendak menyampaikan terima kasih kepada para karyawan Bank Mandiri atas usaha-usahanya yang tidak berkesudahan dalam membangun Bank Mandiri hingga menjadi seperti saat ini. Terima kasih juga kepada Komisaris dan Komite Audit atas kontribusinya yang berharga dalam memberikan arahan sepanjang tahun ini.

Terakhir, terima kasih saya sampaikan kepada para *stakeholder* dan nasabah. Kami sangat menghargai dukungan anda.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.



Agus Martowardojo
Direktur Utama

Direksi



3

4

5

6

1

AGUS MARTOWARDOJO

Direktur Utama

Menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Indonesia pada tahun 1984. Beliau memulai karier perbankan sebagai *International Loan Officer* di Bank of America Cabang Jakarta selama tiga tahun.

Bergabung dengan Bank Niaga pada tahun 1986, dan menduduki posisi sebagai *Vice President, Corporate Banking, Group Banking Head* selama kurang lebih delapan tahun. Pada tahun 1995, beliau ditunjuk sebagai Direktur Utama PT. Bank Bumiputera dan

ditunjuk sebagai Direktur Utama PT. Bank Ekspor Impor Indonesia (Persero) pada tahun 1998.

Selama kurun waktu tahun 1999 sampai dengan 2002, beliau ditunjuk sebagai *Managing Director* Bank Mandiri yang membawahkan bidang *Risk Management* dan *Restrukturisasi Kredit, Retail Banking* dan *Operations*, dan terakhir bidang *Sumber Daya Manusia* dan *Support Services*.

Bulan Oktober 2002, setelah menjabat sebagai Dewan Penasehat BPPN beliau ditunjuk menjadi Direktur Utama PT. Bank Permata Tbk. Bulan Mei 2005, Beliau ditunjuk

untuk menduduki posisi puncak di Bank Mandiri sebagai Direktur Utama.

Beliau terpilih sebagai Ketua Insitut Bankir Indonesia pada tahun 2004 dan hingga saat ini menjabat sebagai Ketua Perbanas sejak tahun 2003. Beliau juga menjabat sebagai Ketua *Bankers Club* Indonesia dari tahun 2000 sampai dengan 2003 dan sampai saat ini masih menjabat sebagai Dewan Penasihat. Tahun 2001 sampai dengan 2004, beliau merupakan anggota Dewan Nasional Institut Bankir Indonesia.



7

2

8

9

10

I WAYAN AGUS MERTAYASA

Wakil Presiden Direktur CFO Finance & Strategy

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Universitas Brawijaya Malang tahun 1973. Beliau memulai karir di Bank Bumi Daya (BBD) sebagai Analis Kredit, kemudian menjabat Kepala Bagian Kredit di BBD Denpasar pada tahun 1980. Tahun 1983 sampai tahun 1991 beliau dimutasikan untuk menduduki posisi jabatan Wakil Kepala Cabang dan Kepala Cabang di berbagai cabang Bank Bumi Daya.

Pada tahun 1991, beliau ditunjuk untuk menduduki jabatan sebagai *General Manager*

Direksi

1. **Agus Martowardojo**
Direktur Utama
2. **I Wayan Agus Mertayasa**
Wakil Presiden Direktur
CFO Finance & Strategy*
3. **Johanes Bambang Kendaro**
Direktur Treasury & International
4. **Sasmita**
Direktur Small Business & Micro Banking
Direktur Human Capital & Compliance*
5. **Zulkifli Zaini**
Direktur Distribution Network
6. **Honggo Widjojo**
Koordinator Commercial Banking
7. **Abdul Rachman**
Direktur Corporate Banking
8. **Sentot A. Sentausa**
Koordinator Risk Management
9. **Andreas E. Susetyo**
CITO Information Technology
10. **Omar S. Anwar**
Direktur Consumer Banking

* Perangkapan

Bank Bumi Daya Los Angeles AS. Tahun 1992, dimutasikan ke HongKong, dimana beliau menjabat sebagai *Chief Representative* Bank Bumi Daya Kantor Perwakilan Hong Kong, dan kemudian menjadi *Chief Executive* BBD International Finance HongKong. Tahun 1993, beliau kembali ke Amerika Serikat dan menduduki posisi sebagai *General Manager* Bank Bumi Daya New York sampai dengan tahun 1994.

Beliau ditunjuk menjadi Direktur di Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) tahun 1994, membawahkan bidang *Treasury & International Banking, Financial Accounting and Credit Restructuring* selama lima tahun.

Seiring proses merger Bank Mandiri, beliau ditunjuk untuk menjadi *Executive Vice President* membawahkan bidang *Risk Management* sejak Juli 1999 sampai dengan Juli 2001, dimana beliau menjadi *Senior Executive Vice President Coordinator Human Resources, Compliance and Corporate Secretary*.

Tahun 2002, beliau ditunjuk menjadi *Managing Director and Senior Executive Vice President, Human Resources, Compliance and Corporate Secretary*, dan pada bulan April 2003 membawahkan bidang *Risk Management*. Bulan Mei 2005, beliau ditunjuk sebagai Wakil Direktur Utama merangkap *Chief Financial Officer Finance & Strategy*.

J.B. KENDARTO

Direktur Treasury & International

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi dari Universitas Gajah Mada Yogyakarta pada tahun 1979. Beliau memulai karier di Bank Ekspor Impor Indonesia (BankExim) sebagai *Officer* di Cabang dari tahun 1980 sampai tahun 1984, dan *Officer* di *Treasury* tahun 1984 sampai tahun 1987. Tahun 1987 dimutasikan ke BankExim Cabang London dan kemudian menjadi *Officer* di BankExim Cabang Paris sampai dengan tahun 1994.

Beliau kembali ditempatkan di *Treasury* Kantor Pusat dan menjabat sebagai Kepala Seksi sebelum kemudian dimutasikan ke luar negeri dan menduduki jabatan sebagai *Chief Representative*, BankExim Hong Kong.

Tahun 1997, beliau ditunjuk menjadi Kepala Biro Pengelolaan Dana BankExim Jakarta, dan pada tahun 1998 ditunjuk menjadi Direktur BankExim.

Seiring proses merger Bank Mandiri, beliau menjadi *Executive Vice President Coordinator Treasury and Global Market* Bank Mandiri sejak bulan Juni 1999 sampai dengan Agustus 2001.

Bulan Agustus 2001, beliau ditunjuk menjadi *Executive Vice President, Financial Institutions and Overseas Network* Bank Mandiri sampai bulan April 2003, dan sejak bulan April 2003 menduduki posisi *Managing Director* Bank Mandiri *Treasury & International*.

Beliau menjabat *Chief Executive and Managing Director* of BEII (DTC) HongKong sejak tahun 1985 sampai 1997 dan Komisararis EXIM Securities dari tahun 1997 sampai tahun 1998. Tahun 2002 sampai tahun 2003, beliau juga menjabat sebagai *Vice Chairman*, BMEL London dan sebagai *CEO and Director* of PT Sarana Bersama Pembiayaan Indonesia.

SASMITA

Direktur Small Business & Micro Banking Direktur Human Capital & Compliance*

Menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Muda dari Akademi Akutansi Indonesia Jakarta tahun 1975 dan memulai karir di Bank Dagang Negara (BDN) Jakarta tahun 1974 di Divisi Accounting. Beliau dimutasikan ke Divisi Perbankan Internasional BDN dan menjabat Kepala Seksi Sistem & Prosedur Urusan Luar Negeri tahun 1987, dan Kepala Bagian tahun 1988.

Tahun 1991 sampai tahun 1994, beliau menjabat menjadi *Operation Manager* Staco International Finance Ltd. Hong Kong dan ditunjuk menjadi *Assistant Managing Director* Staco International Finance Ltd HongKong pada tahun 1994 selama 3 tahun.

Tahun 1997, beliau kembali ke Indonesia menduduki posisi Kepala Cabang Bank Dagang Negara Kanwil XII Kota Baja Cilegon kemudian terpilih menjadi Tim Manajemen Bank Modern Jakarta tahun 1998. Pada tahun 1999, bergabung dengan

Tim Merger Bank Mandiri sebagai wakil dari BDN.

Seiring proses merger Bank Mandiri beliau ditunjuk sebagai sebagai *Division Head Operation & Branch Operation System* Bank Mandiri Jakarta sampai tahun 2001. Tahun 2002 sampai dengan tahun 2004, menjabat sebagai *Group Head Central Operations*.

Tahun 2004, beliau ditunjuk menjadi *Group Head* Jakarta Network dan pada bulan Mei 2005 ditunjuk sebagai *Managing Director* Bank Mandiri membawahkan bidang *Small Business & Micro Banking Directorate* sampai sekarang. Menjelang akhir tahun, beliau juga mengkoordinasikan Direktorat *Human Capital and Compliance*.

Sejak tahun 2003 sampai sekarang, beliau menjabat Komisararis PT Gelora Karya Jasatama, Jakarta.

ZULKIFLI ZAINI

Direktur Distribution Network

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Teknik dari Institut Teknologi Bandung tahun 1980 dan memperoleh gelar MBA Finance dari Washington University USA pada tahun 1994. Beliau memulai karier sebagai *Civil & Structural Engineer* pada Wiratman and Associate tahun 1980. Pada tahun 1983, beliau menduduki jabatan *Project Engineer Civil & Structural Supervisor* pada PT. Wahana Muda Indonesia.

Beliau memulai karier perbankan sebagai *Account Officer* pada Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) tahun 1988 sampai tahun 1991. Setelah menyelesaikan pendidikan S2, beliau ditugaskan sebagai Staf Perbankan dan Jasa Keuangan di Bank Pembangunan Indonesia Jakarta.

Tahun 1994 sampai tahun 1996, beliau menjabat *Head of Project Finance* Bapindo Cabang Surabaya kemudian dimutasikan ke Bandung dan menjabat sebagai Wakil Kepala Cabang Bapindo Cabang Bandung dari tahun 1996 sampai tahun 1998. Pada tahun yang sama beliau dimutasikan ke Jambi dan

menjabat sebagai Kepala Cabang. Seiring proses merger Bank Mandiri, beliau menduduki posisi *Senior Manager* dan *Team Leader, Credit Risk Management*. Pada bulan September 1999 sampai dengan Januari 2003, beliau ditunjuk sebagai *Vice President and Division Head, Government Relationship Management* RM 03 sampai tahun 2003.

Pada bulan Januari 2003, beliau menjabat *Senior Vice President* dan *Group Head Retail Risk Management*, dan pada bulan September 2003, ditunjuk sebagai *Managing Director & Senior Executive Vice President, Distribution Network*.

HONGGO WIDJOJO

Koordinator Commercial Banking

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Perikanan jurusan Sosial Ekonomi dari Universitas Sam Ratulangi Manado pada tahun 1988 dan memperoleh gelar MBA Statistics & Finance dari Royal Melbourne Institute of Technology, Melbourne tahun 1994. Memulai karier di Bank Central Asia sebagai *Marketing Officer*.

Tahun 1992, beliau dipromosikan menjadi Kepala Cabang di BCA dan setelah menyelesaikan program S2nya, beliau ditunjuk sebagai *Regional Head of Credit*.

Bergabung dengan Bank Internasional Indonesia sebagai *Vice President and Head, Corporate Banking Division* tahun 1996.

Beliau bergabung dengan Bank Mandiri tahun 2000 sebagai *Vice President and Regional Head* dan tahun 2001 menjadi *Executive Vice President* serta *Group Head Central Operations* pada tahun 2004. Tahun 2005, beliau ditunjuk sebagai *Koordinator Commercial Banking*, merangkap sebagai *Group Head Jakarta Commercial Sales*. Sejak tahun 2002 sampai sekarang beliau menjabat sebagai *Komisaris PT Mandiri Sekuritas*.

ABDUL RACHMAN

Direktur Corporate Banking

Lulus dengan menyandang gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi dari Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 1980 dan gelar MBA jurusan Financial Management dari Kansas

State University USA tahun 1989. Beliau bergabung dengan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) Jakarta sebagai staf pengawasan kredit pada tahun 1981. Setelah menyelesaikan pendidikan S2nya, beliau ditunjuk menduduki posisi *Business Development Manager* di Bapindo Cabang HongKong dari tahun 1990 sampai 1992 dan ditunjuk menjadi *General Manager* Hong Kong Branch Bapindo dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1995.

Tahun 1995, beliau dimutasikan ke Bapindo Cabang Surabaya menduduki posisi Kepala Cabang, dan kemudian dimutasikan ke Kantor Pusat Bapindo Jakarta tahun 1996 menduduki posisi *Deputy Kepala Divisi Perbankan Internasional*. Tahun 1997 sampai dengan tahun 1999, beliau menjabat *Kepala Divisi Perbankan Internasional*.

Seiring proses merger Bank Mandiri tahun 1999, beliau ditunjuk sebagai *Senior Vice President Corporate Banking* Bank Mandiri Jakarta, dan pada tahun 2001 ditunjuk menjadi *Group Head & Senior Vice President, Corporate Banking* Bank Mandiri Jakarta. Bulan Mei 2005, beliau ditunjuk menjadi *Managing Director & Senior Executive Vice President Corporate Banking*.

Bulan April 2003 sampai dengan Agustus 2004, beliau ditunjuk sebagai *Komisaris PT Mandiri Sekuritas Jakarta*. Beliau juga ditunjuk sebagai *Komisaris Bank Syariah Mandiri* sejak Februari 2004 sampai dengan bulan Mei 2005.

Beliau menjabat sebagai Wakil Ketua Financial Institution Club (FI Club) sejak tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 dan kemudian menjabat sebagai Ketua sejak terpilih tahun 2001 sampai sekarang. Tahun 2000—2003 beliau menjadi pengajar di Institut Bankir Indonesia (SESPIBANK) Jakarta.

SENTOT A. SENTAUSA

Koordinator Risk Management

Menyelesaikan pendidikan Sarjana jurusan Statistik dari Universitas Padjadjaran Bandung tahun 1983 dan memperoleh gelar MBA dari Monash University, Melbourne

tahun 1995. Tahun 1983 sampai dengan tahun 1985, berkarier sebagai *Analisis Sistem Planologi* di Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT).

Mengawali karier di dunia perbankan tahun 1986 sebagai *Officer* di Divisi Riset dan Pengembangan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) sampai dengan tahun 1995. Beliau dimutasikan ke Direktorat *Treasury* tahun 1996 bidang *Assets & Liabilities Committee (ALCO)*.

Tahun 1997, beliau ditunjuk menjadi Wakil Kepala Cabang Bapindo Palembang, dan ditunjuk menduduki jabatan Kepala Cabang di dua cabang lainnya sampai tahun 1998. Seiring merger Bank Mandiri tahun 1999, beliau menjabat *Vice President and Division Head, Global Markets & Treasury* dibawah Direktorat *Treasury & International*.

Beliau ditunjuk sebagai *Vice President and Division Head Market, Operational and Legal Risk* pada tahun 2000, dan sebagai *Vice President* serta *Division Head* untuk *Procurement and Fixed Assets* pada tahun 2001.

Akhir tahun 2001, beliau ditunjuk sebagai *Vice President and Regional Risk Manager*, di Bank Mandiri Cabang Surabaya. Kembali ke Kantor Pusat tahun 2003, beliau menduduki jabatan *Group Head and Senior Vice President* untuk *Procurement & Fixed Assets*.

Tahun 2004, beliau ditunjuk sebagai *Senior Vice President & Group Head Consumer Risk Group*, dan dimutasikan untuk jabatan yang sama sebagai *Portfolio and Operational Risk Group* pada awal tahun 2005. Bulan Juni 2005, beliau ditunjuk sebagai *Coordinator, Risk Management Directorate*, merangkap sebagai *Group Head Portfolio and Operational Risk*.

ANDREAS E. SUSETYO

CITO Information Technology

Memperoleh gelar Sarjana Teknik dari Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya tahun 1984 dan menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen dari Sekolah Tinggi Prasetya Mulya Jakarta pada tahun 1994. Mengawali karier sebagai *Account Manager* di PT Daeng Brothers Jakarta pada tahun 1984. Tahun

1987, beliau ditunjuk sebagai *Relationship Manager, Retail Banking* dan *Vice President Technology Planning* di PT Swadharma Duta Data Jakarta salah satu anak perusahaan BNI 46.

Tahun 1991, beliau menjabat sebagai *Vice President* dan *Senior Consultant* pada PT Mitra Info Konsultasi Jakarta (anak perusahaan dari IBM) dan kemudian menjadi *Direktur* pada tahun 1994. Tahun 1995 beliau bergabung dengan Bank Niaga sebagai *Senior Vice President & Group Head Information & Technology* dan tahun 1999 beliau ditunjuk menjadi *Direktur Operational* di Bank Niaga sampai dengan Agustus 2001.

Tahun 2000 beliau berkarier di Bank Mandiri, menjabat sebagai *Senior Vice President, Head of Information Technology* dan menjadi *Executive Vice President & Group Head Information & Technology* pada bulan Agustus 2001.

Beliau ditunjuk sebagai *Chief Information and Technology Officer & Senior Executive Vice President* Direktorat *Information & Technology* pada bulan Oktober 2003.

Beliau terpilih sebagai wakil *Indonesian Country Liaisons* dan anggota *Steering Committee Global 2000 Co-ordinating Group* dalam rangka persiapan menghadapi Y2K.

OMAR S. ANWAR

Direktur Consumer Banking

Menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi dari University of Maryland USA tahun 1980 dan memperoleh gelar MBA Finance dari George Washington University USA pada tahun 1982.

Beliau memulai karir sebagai akuntan dan analis di RMHI Inc. Houston Texas USA dan di PT Huffco Indonesia dari tahun 1983 sampai dengan tahun 1988.

Bergabung dengan Citibank N.A. Jakarta tahun 1989 sebagai *Manager of the Quality Assurance Unit*, dan menjadi *Assistant Vice President of Operations* tahun 1991 serta menjabat Manajer Cabang Surabaya tahun 1993. Tahun 1996, beliau menjabat *Assistant Vice President, Sales*

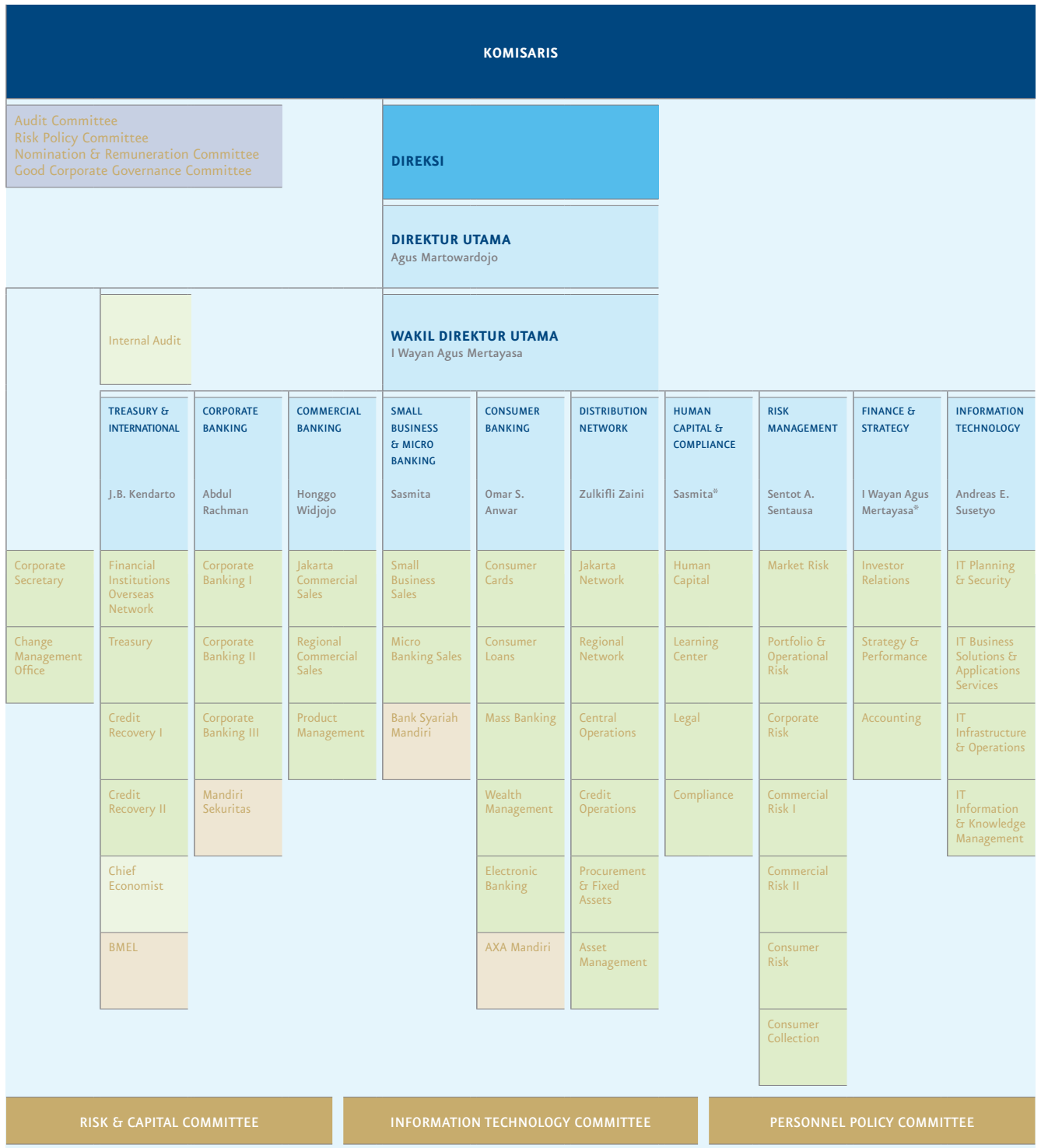
and Investment Product Development.

Tahun 1998, beliau bergabung dengan PT Bimantara Citra Tbk., Jakarta sebagai Wakil *Direktur, Corporate Finance*, dan kembali berkarier di dunia perbankan saat menjabat sebagai *Vice President of Consumer Banking ABN AMRO* Jakarta.

Bulan Juli 1999 bergabung dengan Bank Mandiri sebagai *Senior Vice President* bidang *Products & Business Development* dan kemudian menjadi *Senior Executive Vice President Retail Banking* Bank Mandiri pada tahun 2001.

Beliau ditunjuk sebagai *Senior Executive Vice President Consumer Banking* pada bulan Januari 2003 dan kemudian menduduki posisi jabatan *Managing Director Consumer Banking* Bank Mandiri pada bulan April 2003.

Struktur Organisasi



- Komisaris
- Direksi
- Direktur/Koordinator/CFO/CITO
- Group Head
- Anak Perusahaan
- * Perangkapan

Finance & Strategy

Passion for Results “Kami berkomitmen untuk memperkuat budaya berbasis kinerja tidak hanya melalui “*hard aspects*” tapi juga melalui “*softer elements*” seperti penerapan *corporate values* yang baru.”

— I WAYAN AGUS MERTAYASA **Wakil Direktur Utama**



Strategi, Budaya Berbasis Kinerja dan Manajemen Berbasis Nilai

Bank Mandiri saat ini telah berhasil mengintegrasikan secara penuh dan optimal *Performance Measurement System (PMS)* sebagai sarana utama bagi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis. Secara berkala, PMS menganalisa profitabilitas unit-unit *business*, cabang dan juga setiap nasabah. Selanjutnya, PMS ini akan dikembangkan sebagai sarana untuk pengalokasian modal antar unit *business*, produk dan jasa serta kegiatan.

Semua usaha ini dilakukan untuk menanamkan budaya berbasis kinerja di seluruh Bank Mandiri dan mendorong penerapan manajemen berbasis nilai. Dengan PMS sebagai masukan utama dalam perumusan strategi penentuan harga, manajemen hubungan nasabah, pengelolaan cabang-cabang yang optimal dan efisiensi biaya, mendorong proses penentuan strategi dan pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Dengan demikian, semua unit *business* akan fokus pada kemampuan menghasilkan laba operasional dan para manajernya pun akan dievaluasi berdasarkan laba operasional yang dihasilkannya. Hal ini akan memotivasi para manajer unit *business* untuk lebih mengontrol pengembangan usahanya masing-masing.

Dengan PMS, para manajer unit *business* akan lebih memahami kinerja keuangan mereka dan tren dari faktor-faktor keuangan utama. Dengan laporan bulanan tersebut mereka dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang diperlukan untuk memperbaiki usahanya. Para pemimpin cabang yang bertanggung jawab atas pendistribusian produk dan jasa juga dinilai berdasarkan pencapaian target keuangan yang sejenis serta peningkatan efektifitas dan efisiensinya. Untuk unit-unit *supporting* juga didorong untuk meningkatkan efisiensi dan mengelola *service level* masing-masing unit sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses usaha secara keseluruhan.

Kami memiliki komitmen untuk memperkuat budaya berbasis kinerja tidak hanya melalui

'*hard aspects*' sebagaimana metode di atas, tapi juga melalui '*softer elements*' seperti penerapan *corporate values* yang baru (*trust, integrity, professionalism, customer focus* dan *excellence*). Budaya yang baru ini merefleksikan komitmen seluruh level organisasi untuk berubah menjadi Bank dengan budaya yang berorientasi pada kinerja dengan fokus terhadap penjualan, pelayanan dan praktek perbankan yang sehat. Salah satu penerapannya adalah Direksi bersama dengan manajer unit *business* terkait dan kepala wilayah mengkaji kinerja suatu *business* dalam *Performance Review Meeting* bulanan.

Tata kelola kinerja yang baru ini membuat Direksi dapat mengkaji dengan cepat dan memahami dengan komprehensif semua permasalahan bisnis dan keuangan, serta merumuskan taktik dan strategi operasional untuk merespon semua tantangan yang dihadapi. Kesimpulan yang dicapai dalam forum ini akan ditindaklanjuti oleh unit-unit terkait secara independen maupun gabungan kelompok kerja. Proses ini juga akan memperkuat aliansi, kerja sama dan koordinasi diantara berbagai unit di dalam Bank Mandiri. Terakhir, *Monthly Performance Review Meeting* ini merupakan faktor sentral dalam implementasi kami atas keseluruhan sistem manajemen kinerja, yang akan memperkuat implementasi *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan sebelumnya.

Tahap selanjutnya, kami akan memusatkan perhatian pada alokasi permodalan dan pengukuran *Economic Value Added (EVA)* sehingga tiap unit *business* akan bertanggung jawab penuh atas modal masing-masing yang merupakan implementasi lebih lanjut dari konsep *Strategic Business Unit (SBU)*. Hal ini merupakan salah satu tema transformasi Bank Mandiri periode 2006–2010 yang akan membentuk fondasi strategi *Multi-specialist*. Kami memandang implementasi konsep SBU sebagai penentu kemampuan Bank Mandiri untuk berkompetisi di masa depan dan juga merupakan tahapan akhir dari implementasi manajemen berbasis nilai (*Value-Based Management*).

Berbagai macam konsep dan metodologi *end-to-end Performance Management System* melengkapi implementasi Basel II di seluruh areal manajemen risiko Bank Mandiri. Semua ini akan diadaptasi dan disempurnakan untuk mewujudkan prinsip-prinsip Basel II, khususnya mengenai alokasi permodalan dan *risk-based pricing*.

Akhirnya, dengan integrasi sepenuhnya *Performance Management System* dengan budaya berbasis kinerja kami yang dinamis, kami percaya kami dapat mentransformasi Bank Mandiri dan mengembangkan usaha kami secara agresif untuk mencapai visi jangka panjang kami menjadi *Dominant Multi-specialist Bank* dengan pangsa pasar pendapatan sebesar 20%–30% dari semua segmen yang kami layani. Ini semua akan dilanjutkan dengan menjadi *Regional Champion Banks* di Asia Tenggara.

Pembahasan Umum dan Analisis Manajemen Mengenai Kondisi Keuangan dan Hasil Operasional

BAHASAN SERTA ANALISIS TENTANG KONDISI KEUANGAN DAN HASIL OPERASIONAL BANK MANDIRI.

Bahasan mengenai operasional Bank Mandiri, untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005 dan 2004 ini sebaiknya dibaca bersama-sama dengan Laporan Keuangan yang lengkap, termasuk catatan-catatan di dalamnya yang terdapat pada bab berikutnya.

Bahasan ini disusun berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasian Bank yang disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia (PSAK) untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005. Laporan keuangan tersebut telah di audit oleh auditor independen Ernst & Young Prasetio, Sarwoko & Sandjaja. Data keuangan tahun 2005 juga disajikan dalam

US Dollar dengan menggunakan kurs pada tanggal 31 Desember 2005 yaitu USD1 = Rp9.830

Kecuali dinyatakan lain, semua informasi keuangan yang berhubungan dengan Bank Mandiri dinyatakan atas dasar konsolidasi sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Bahasan serta analisis tentang kondisi keuangan dan hasil operasional ini disajikan dalam tiga bagian sebagai berikut:

Kilasannya mengenai Kinerja dan Kondisi Keuangan

Memberikan kilasannya mengenai 12 kinerja dan kondisi keuangan utama. Kilasannya ini juga menyajikan kinerja dan kondisi keuangan Bank Pemerintah dan Bank Swasta lainnya.

Pembahasan yang lebih rinci atas kinerja dan kondisi keuangan tersebut disajikan pada bagian lain pembahasan umum dan analisis manajemen mengenai kondisi keuangan dan hasil operasional.

Hasil Operasional

Memberikan kajian mengenai kinerja keuangan yang disusun berdasarkan Laporan Laba Rugi untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005 dan 2004.

Kondisi Keuangan

Memberikan kajian mengenai kinerja keuangan yang disusun berdasarkan Neraca, Laporan Arus Kas serta Laporan Komitmen dan Kontinjensi, yang disajikan pada halaman selanjutnya.

SEKILAS TENTANG KINERJA DAN KONDISI KEUANGAN BANK MANDIRI⁽¹⁾

BANK MANDIRI		BANK LAIN																								
<ul style="list-style-type: none"> • Marjin pendapatan bunga bersih pada tahun 2005 sebesar 4%, turun dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 4,4%. • Penurunan tersebut terutama disebabkan berkurangnya pendapatan bunga yang berasal dari Obligasi Pemerintah dengan suku bunga tetap yang dijual selama tahun 2004 serta meningkatnya suku bunga simpanan. 	<p>MARJIN PENDAPATAN BUNGA BERSIH (%)</p> <table border="1"> <caption>MARJIN PENDAPATAN BUNGA BERSIH (%)</caption> <thead> <tr> <th>Tahun</th> <th>Bank Mandiri</th> <th>Bank Pemerintah</th> <th>Bank Swasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>3.2</td> <td>3.8</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>3.0</td> <td>4.8</td> <td>4.0</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>3.5</td> <td>6.0</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>4.4</td> <td>8.0</td> <td>6.0</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>4.0</td> <td>8.0</td> <td>6.4</td> </tr> </tbody> </table>	Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta	01	3.2	3.8	3.5	02	3.0	4.8	4.0	03	3.5	6.0	4.5	04	4.4	8.0	6.0	05	4.0	8.0	6.4	<ul style="list-style-type: none"> • Marjin pendapatan bunga bersih Bank Pemerintah pada tahun 2005 mengalami sedikit penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. • Marjin pendapatan bunga bersih Bank Swasta pada tahun 2005 mengalami sedikit kenaikan yang sebelumnya 6,2% menjadi 6,4%.
Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta																							
01	3.2	3.8	3.5																							
02	3.0	4.8	4.0																							
03	3.5	6.0	4.5																							
04	4.4	8.0	6.0																							
05	4.0	8.0	6.4																							
<ul style="list-style-type: none"> • Imbal Hasil Rata-rata Ekuitas (ROE) pada tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 89,0% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. • Penurunan tersebut terutama disebabkan tingginya pembentukan PPAP untuk Non Performing Loans (NPL) 	<p>IMBAL HASIL RATA-RATA EKUITAS (ROE) (%)</p> <table border="1"> <caption>IMBAL HASIL RATA-RATA EKUITAS (ROE) (%)</caption> <thead> <tr> <th>Tahun</th> <th>Bank Mandiri</th> <th>Bank Pemerintah</th> <th>Bank Swasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>21.0</td> <td>30.0</td> <td>-10.0</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>25.0</td> <td>35.0</td> <td>15.0</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>22.0</td> <td>25.0</td> <td>15.0</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>24.2</td> <td>30.0</td> <td>27.0</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>23.7</td> <td>23.7</td> <td>23.7</td> </tr> </tbody> </table>	Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta	01	21.0	30.0	-10.0	02	25.0	35.0	15.0	03	22.0	25.0	15.0	04	24.2	30.0	27.0	05	23.7	23.7	23.7	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan laba bersih sebagian besar bank utama menyebabkan menurunnya ROE di tahun 2005. • ROE Bank Mandiri paling rendah bila dibandingkan dengan Bank Pemerintah (24,2%) dan Bank Swasta lain (23,7%).
Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta																							
01	21.0	30.0	-10.0																							
02	25.0	35.0	15.0																							
03	22.0	25.0	15.0																							
04	24.2	30.0	27.0																							
05	23.7	23.7	23.7																							

SEKILAS TENTANG KINERJA DAN KONDISI KEUANGAN BANK MANDIRI

BANK MANDIRI		BANK LAIN
<ul style="list-style-type: none"> • ROA turun menjadi 0,5% dibandingkan tahun sebelumnya 3,1%. • Penurunan tersebut terutama disebabkan tingginya pembentukan PPAP untuk Non Performing Loans (NPL). 	<p>IMBAL HASIL RATA-RATA AKTIVA (ROA) (%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan laba bersih Bank Pemerintah dan Bank Swasta menyebabkan menurunnya ROA di tahun 2005. • Rata-rata ROA perbankan pada tahun 2005 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yang semula 3,4% menjadi 2,2%.
<ul style="list-style-type: none"> • Terjadi peningkatan rasio biaya terhadap pendapatan bersih sebesar 25,2% meskipun masih dalam tingkat yang baik (56,6%). • Selain penurunan pendapatan bunga dari Obligasi Pemerintah dengan suku bunga tetap juga disebabkan adanya pembebanan untuk MSOP dan pencadangan Masa Bebas Tugas (MBT). 	<p>RASIO BIAYA TERHADAP PENDAPATAN BERSIH⁽¹⁾ (%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio biaya terhadap pendapatan bersih Bank Swasta sebesar 46,5% masih lebih baik dibandingkan dengan Bank Pemerintah lainnya yaitu 49,9%.
<ul style="list-style-type: none"> • Rasio kredit dalam perhatian khusus di tahun 2005 mengalami kenaikan dari 9,1% pada tahun 2004 menjadi 12,6%. 	<p>RASIO KREDIT KOLEKTIBILITAS DPK TERHADAP TOTAL KREDIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio kredit dalam perhatian khusus Bank Pemerintah mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. • Rasio kredit kolektibilitas DPK terhadap total kredit Bank Swasta mengalami sedikit peningkatan dari 6,9% menjadi 7,2%.
<ul style="list-style-type: none"> • Rasio Kredit Bermasalah—Bruto pada tahun 2005 mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari 7,1% pada tahun 2004 menjadi 25,3% yang disebabkan adanya peraturan yang baru dari Bank Indonesia mengenai penilaian kualitas aktiva Bank Umum serta memburuknya kondisi ekonomi pada semester 2 • Rasio Kredit Bermasalah—Neto pada tahun 2005 sebesar 15,3% 	<p>RASIO KREDIT BERMASALAH—BRUTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio kredit bermasalah bruto Bank Pemerintah lainnya meningkat cukup tinggi dari 4,2% menjadi 8,3%. • Rasio kredit bermasalah bruto Bank Swasta mengalami sedikit penurunan dari 3,0% pada tahun sebelumnya menjadi 2,8%.

SEKILAS TENTANG KINERJA DAN KONDISI KEUANGAN BANK MANDIRI

BANK MANDIRI

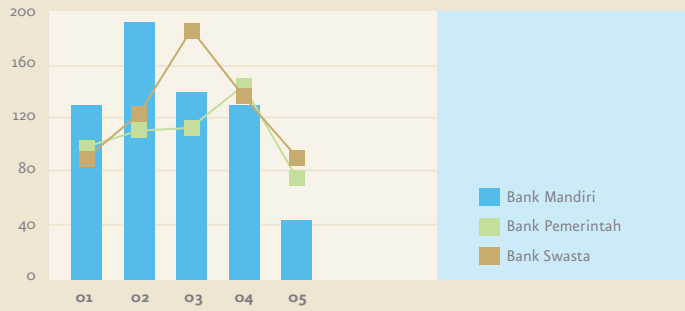
- Penyisihan penghapusan kredit terhadap kredit bermasalah mengalami penurunan yang cukup signifikan dari 128,8% pada tahun 2004 menjadi 44,4%.
- Sejalan dengan meningkatnya NPL, kami mulai memperhitungkan nilai agunan dalam pembentukan PPAP.
- Kebijakan pembentukan PPAP sejak triwulan I telah disesuaikan dengan ketentuan Bank Indonesia, dimana sebelumnya lebih konservatif

- Rasio kredit terhadap dana pihak ketiga—non Bank tahun 2005 mengalami sedikit penurunan dari 53,7% pada tahun 2004 menjadi 51,8%.
- Hal ini disebabkan peningkatan dana pihak ketiga yang cukup signifikan pada triwulan IV.

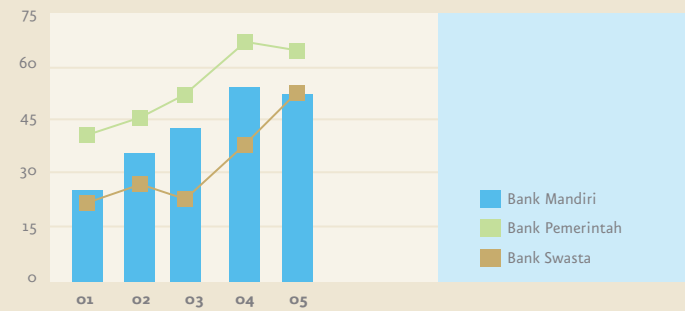
- Rasio beban overhead terhadap jumlah aktiva relatif stabil (2,4%), bahkan lebih rendah dibandingkan Bank Pemerintah lainnya maupun Bank Swasta.
- Sebagai bank terbesar, Bank Mandiri memiliki keunggulan komparatif dalam skala operasi, efisiensi dan komposisi aktiva termasuk Obligasi Pemerintah yang jumlahnya besar.

- Rasio dana mahal Bank Mandiri pada tahun 2005 naik menjadi 54,6%, dibandingkan 46,2% tahun 2004.
- Hal ini disebabkan terjadi kenaikan yang tinggi pada dana deposito hingga 38,8%, dan terjadi penurunan pada tabungan.

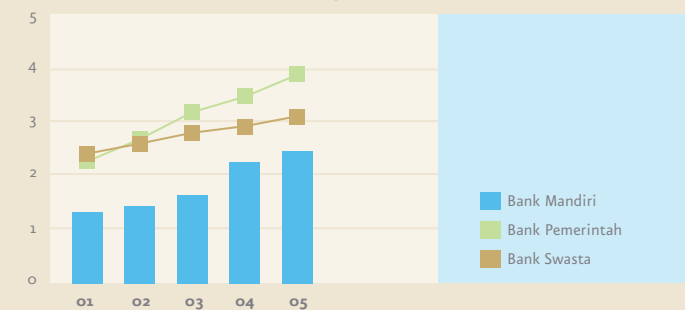
PENYISIHAN PENGHAPUSAN KREDIT TERHADAP KREDIT BERMASALAH



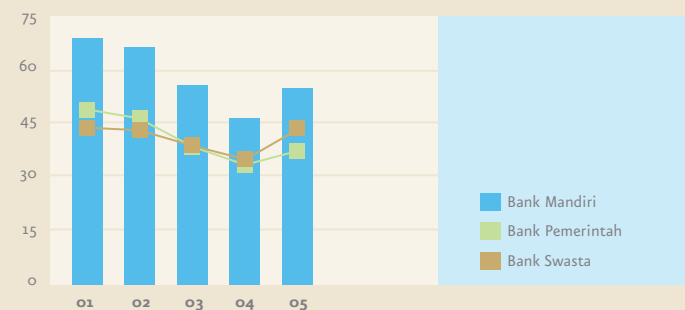
RASIO KREDIT TERHADAP DANA PIHAK KETIGA – NON BANK



RASIO BEBAN OVERHEAD TERHADAP JUMLAH AKTIVA



RASIO DANA MAHAL



BANK LAIN

- Bank Swasta lebih konservatif dalam pembentukan PPAP dibandingkan dengan Bank Mandiri maupun Bank Pemerintah lainnya.
- Hal ini ditunjukkan oleh rasio PPAP terhadap NPL (96,0%) yang lebih tinggi dibandingkan dengan Bank Pemerintah lainnya (81,0%).

- Rasio kredit terhadap dana pihak ketiga Bank Pemerintah lainnya sebesar 66,3% lebih tinggi dibandingkan dengan Bank Swasta yaitu sebesar 54,7%.

- Rasio beban overhead terhadap aktiva Bank Pemerintah mengalami peningkatan dari 3,6% pada tahun 2004 menjadi 4,0% pada tahun 2005, demikian halnya dengan Bank Swasta yang naik dari 3% menjadi 3,2% periode yang sama.

- Secara umum, komposisi dana mahal di tahun 2005 mengalami kenaikan dibandingkan tahun 2004, didorong naiknya suku bunga dan meningkatnya spread bunga dana mahal dibandingkan dana murah.
- Peningkatan rasio dana mahal rata-rata Bank Swasta (45,2%) lebih tinggi dibandingkan dengan peningkatan rasio Bank Mandiri

SEKILAS TENTANG KINERJA DAN KONDISI KEUANGAN BANK MANDIRI

BANK MANDIRI		BANK LAIN																								
<ul style="list-style-type: none"> Rasio Kecukupan Modal Inti masih cukup tinggi yaitu sebesar 18,0% Hal ini menunjukkan modal yang masih sangat solid mengantisipasi perubahan. 	<p>RASIO KECUKUPAN MODAL INTI</p> <table border="1"> <caption>Rasio Kecukupan Modal Inti (KEMDI)</caption> <thead> <tr> <th>Tahun</th> <th>Bank Mandiri</th> <th>Bank Pemerintah</th> <th>Bank Swasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>15,0%</td> <td>10,0%</td> <td>14,0%</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>15,0%</td> <td>10,0%</td> <td>20,0%</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>19,0%</td> <td>14,0%</td> <td>20,0%</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>18,0%</td> <td>13,0%</td> <td>17,0%</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>18,0%</td> <td>11,0%</td> <td>16,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta	01	15,0%	10,0%	14,0%	02	15,0%	10,0%	20,0%	03	19,0%	14,0%	20,0%	04	18,0%	13,0%	17,0%	05	18,0%	11,0%	16,5%	<ul style="list-style-type: none"> Rasio Kecukupan Modal Inti Bank Pemerintah lainnya maupun Bank Swasta relatif cukup tinggi masing-masing sebesar 11,2% dan 16,5%. Sistem perbankan memiliki kecukupan modal yang sangat baik untuk mengantisipasi kebutuhan pertumbuhan.
Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta																							
01	15,0%	10,0%	14,0%																							
02	15,0%	10,0%	20,0%																							
03	19,0%	14,0%	20,0%																							
04	18,0%	13,0%	17,0%																							
05	18,0%	11,0%	16,5%																							
<ul style="list-style-type: none"> Rasio Kecukupan Modal (CAR) Bank Mandiri pada tahun 2005 sebesar 23,7%, lebih tinggi dibandingkan Bank Pemerintah lainnya dan Bank Swasta. Dengan CAR yang cukup tinggi tersebut memungkinkan Bank Mandiri untuk memperbaiki kualitas aktiva produktif dan juga mengembangkan usaha. 	<p>RASIO KECUKUPAN MODAL (CAR)</p> <table border="1"> <caption>Rasio Kecukupan Modal (CAR)</caption> <thead> <tr> <th>Tahun</th> <th>Bank Mandiri</th> <th>Bank Pemerintah</th> <th>Bank Swasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>25,0%</td> <td>13,0%</td> <td>18,0%</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>25,0%</td> <td>13,0%</td> <td>25,0%</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>28,0%</td> <td>18,0%</td> <td>23,0%</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>25,0%</td> <td>16,0%</td> <td>21,0%</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>23,7%</td> <td>15,0%</td> <td>21,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta	01	25,0%	13,0%	18,0%	02	25,0%	13,0%	25,0%	03	28,0%	18,0%	23,0%	04	25,0%	16,0%	21,0%	05	23,7%	15,0%	21,0%	<ul style="list-style-type: none"> Secara umum, semua jenis bank mengalami penurunan CAR di tahun 2005, namun masih memperlihatkan kecukupan modal pada tingkat yang cukup, jauh di atas kebutuhan modal menurut regulasi (8%).
Tahun	Bank Mandiri	Bank Pemerintah	Bank Swasta																							
01	25,0%	13,0%	18,0%																							
02	25,0%	13,0%	25,0%																							
03	28,0%	18,0%	23,0%																							
04	25,0%	16,0%	21,0%																							
05	23,7%	15,0%	21,0%																							

Catatan:
 (1) Data untuk Bank Pemerintah, merupakan rata-rata data keuangan BRI, BNI dan BTN, sedangkan data Bank Swasta merupakan rata-rata data keuangan BCA, Bank Danamon, BII, Bank Lippo dan Bank Niaga yaitu 5 bank swasta terbesar menurut total aktiva yang datanya tersedia semenjak tahun 2000.
 (2) Rasio Biaya terhadap pendapatan bersih = Beban overhead/Pendapatan operasional (tidak termasuk pendapatan kenaikan nilai dan keuntungan penjualan surat berharga dan Obligasi Pemerintah).

HASIL OPERASIONAL

- Laba per saham (EPS) sebesar Rp30
- Laba bersih sebesar Rp603 miliar
- Pendapatan provisi, komisi dan fee meningkat sebesar Rp285 miliar atau 22,0%
- Jumlah pendapatan operasional sebesar Rp11.444 miliar

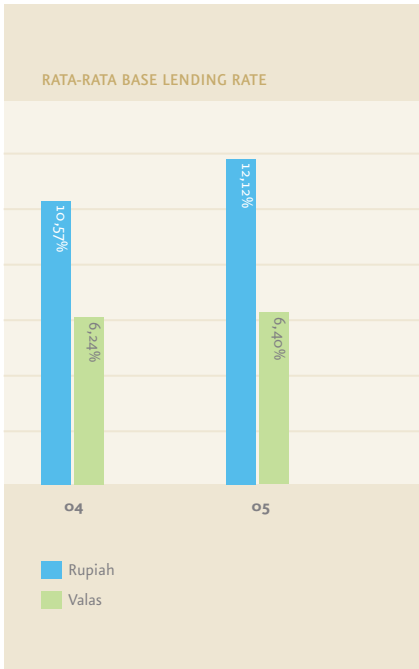
PENDAPATAN BUNGA BERSIH

Pendapatan bunga bersih menurun sebesar 8,2% dari Rp9.534 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp8.754 miliar pada tahun 2005. Penurunan tersebut terutama disebabkan oleh kenaikan beban bunga sebesar 24,4% dari Rp9.679 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp12.044 miliar pada tahun 2005, sedangkan kenaikan pendapatan bunga hanya sebesar 8,2% dari Rp19.213 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp20.798 miliar pada tahun 2005.

Yield pendapatan bunga kredit rupiah

maupun valas pada tahun 2005 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2004 dari 12,9% untuk rupiah dan 6,8% untuk valas menjadi masing-masing 12,2% dan 5,6%, sementara nominal rata-rata mengalami kenaikan dari Rp48.826 miliar untuk rupiah dan Rp29.492 miliar untuk valas menjadi Rp62.839 miliar dan Rp32.826 miliar.

Rata-rata *Base Lending Rate* kredit rupiah maupun valas pada tahun 2005 lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Suku bunga rupiah meningkat 155 basis point sementara valas meningkat sebesar 16 basis point. Rendahnya *yield* kredit secara keseluruhan terutama disebabkan peningkatan yang cukup signifikan atas kredit bermasalah (*Non Performing Loans—NPL*). Pada akhir tahun 2005 sebesar 19,6% dari kredit rupiah merupakan NPL sedangkan valas sebesar 48,9%.



RINGKASAN PERHITUNGAN LABA (RUGI) UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DES 2004 DAN 31 DES 2005

	2004 RpMILIAR	2005 RpMILIAR	USD JUTA	% PERUBAHAN
Pendapatan Bunga	19.213	20.798	2.116	8,2
Beban Bunga	(9.679)	(12.044)	(1.225)	24,4
Pendapatan Bunga—Bersih	9.534	8.754	891	(8,2)
Pendapatan Provisi, Komisi dan Fee	1.292	1.577	160	22,0
Pendapatan Transaksi Valuta Asing	402	74	8	(81,6)
Keuntungan penjualan Surat Berharga & Obligasi Pemerintah	1.585	456	46	(71,2)
Keuntungan (Kerugian) atas Penurunan Nilai Surat Berharga & Obligasi Pemerintah	66	(89)	(9)	(234,8)
Pendapatan Lainnya	702	672	68	(4,4)
Pendapatan Operasional	13.581	11.444	1.164	(15,7)
Beban Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif dan Komitmen & Kontinjensi serta Lainnya (net)	(24)	(3.388)	(345)	14,016,7
Beban Umum & Administrasi	(2.989)	(3.080)	(313)	3,0
Beban Personalia	(2.402)	(3.187)	(324)	32,7
Beban operasional Lainnya—Beban Lainnya	(645)	(601)	(61)	(6,8)
Laba Operasional	7.521	1.188	121	(84,2)
Pendapatan (Beban) Non Operasional—Bersih	4	45	5	1,025,0
Laba Sebelum pajak dan Hak Minoritas	7.525	1.233	125	(83,6)
Laba Bersih	5.256	603	61	(88,5)

ANALISA PENDAPATAN BUNGA BERSIH (BANK SAJA) SELAMA TAHUN 2004 DAN 2005 (RpMILIAR)

AKTIVA	2004			2005		
	NOMINAL RATA-RATA	PENDAPATAN	% P.A	NOMINAL RATA-RATA	PENDAPATAN	% P.A
Rupiah						
Kredit yang diberikan	48.826	6.314	12,9	62.839	7.693	12,2
Penempatan pada Bank lain	1.244	164	13,2	2.995	511	17,1
Surat Berharga	15.231	989	6,5	11.086	416	3,8
Obligasi Pemerintah	96.477	7.960	8,3	91.419	7.767	8,5
Sub Total	161.778	15.359	9,5	168.339	16.387	9,7
Valuta Asing						
Kredit yang diberikan	29.492	2.018	6,8	32.826	1.842	5,6
Penempatan pada Bank lain	7.045	20	0,3	8.738	269	3,1
Surat Berharga	3.728	129	3,5	2.097	146	7,0
Obligasi Lindung Nilai	5.975	209	3,5	1.652	35	2,1
Sub Total	46.240	2.376	5,1	5.313	2.292	5,1
Lainnya						
Provisi, Komisi & Fee dan lainnya	-	652	-	-	1.004	-
Total (1)	208.018	18.455	8,9	213.652	19.683	9,2
KEWAJIBAN	2004			2005		
	NOMINAL RATA-RATA	BIAYA	% P.A	NOMINAL RATA-RATA	BIAYA	% P.A
Rupiah						
Giro	30.164	1.085	3,6	28.907	1.018	3,5
Tabungan	43.004	2.165	5,0	47.099	2.041	4,3
Deposito Berjangka	74.246	4.831	6,5	80.042	6.621	8,3
Lainnya	8.595	363	4,2	9.772	305	3,1
Sub Total	156.009	8.444	5,4	165.820	9.985	6,0
Valuta Asing						
Giro	11.347	66	0,6	12.442	229	1,8
Deposito Berjangka	15.303	142	0,9	15.775	452	2,9
Lainnya	13.206	707	5,4	11.850	888	7,5
Sub Total	39.856	915	2,3	40.067	1.569	3,9
Total (2)	195.865	9.360	4,8	205.887	11.554	5,6
Net (1) - (2)	12.153	9.095	4,1	7.765	8.129	3,6

Pendapatan bunga kredit untuk kolektibilitas 4 dan 5 harus dibukukan sebagai pengurang pokok kredit. Jumlah pendapatan bunga kredit NPL yang dikoreksi pada 31 Desember 2005 masing-masing sebesar Rp86 miliar untuk Rupiah dan Rp20 miliar untuk Valuta Asing. Apabila pendapatan bunga kredit NPL tersebut tidak dikoreksi, maka pendapatan bunga kredit Rupiah menjadi Rp7.779 miliar dengan *yield* sebesar 12,38%, sedangkan pendapatan bunga kredit valuta asing menjadi Rp1.862 miliar dengan *yield* sebesar 5,67%.

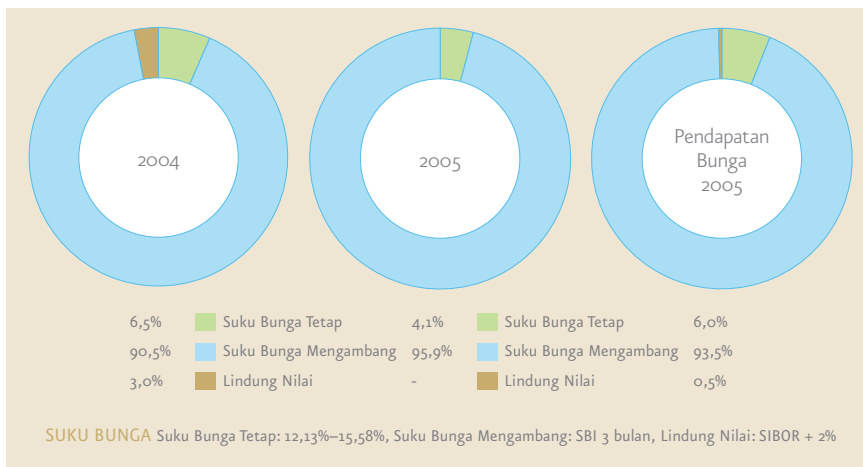
Yield pendapatan bunga Obligasi Pemerintah (termasuk obligasi lindung nilai) pada tahun 2005 mengalami kenaikan dari 7,97% pada tahun 2004 menjadi 8,38%. Kenaikan *yield* ini terutama disebabkan perubahan komposisi Obligasi Pemerintah, dimana pada periode meningkatnya suku bunga, Obligasi Pemerintah dengan suku bunga mengambang memiliki porsi terbesar.

Pendapatan bunga Obligasi Pemerintah mengalami penurunan sebesar 4,7% dari Rp8.182 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp7.797 miliar pada tahun 2005 sejalan dengan menurunnya volume rata-rata Obligasi Pemerintah (bank saja) dari Rp102.452 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp93.071 miliar pada tahun 2005. Penurunan tersebut disebabkan oleh penjualan Obligasi Pemerintah selama tahun 2004 sebesar Rp32.334 miliar (nilai nominal) dan tambahan penjualan pada tahun 2005 sebesar Rp2.544 miliar (nilai nominal).

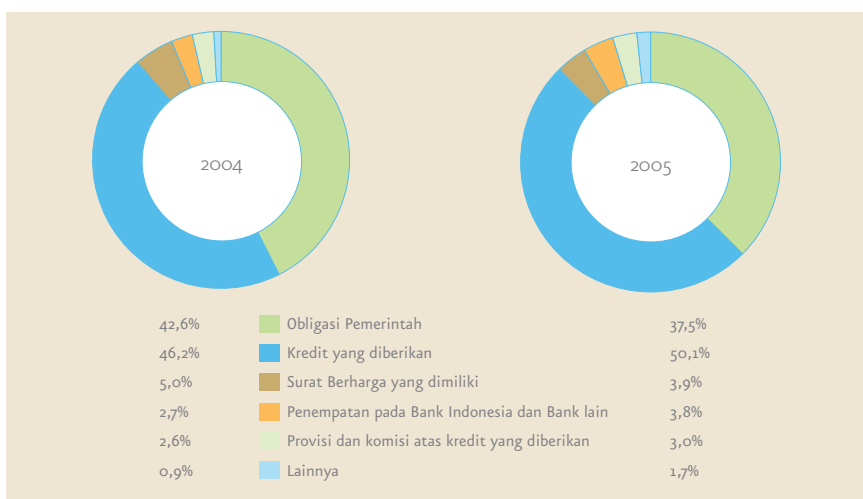
Jumlah pendapatan bunga Obligasi Pemerintah yang dimiliki terhadap total pendapatan bunga menurun dari 42,6% pada tahun 2004 menjadi 37,5% pada tahun 2005 sejalan dengan menurunnya jumlah nominal Obligasi Pemerintah yang dimiliki. Jumlah pendapatan bunga kredit terhadap total pendapatan bunga meningkat dari 46,2% pada tahun 2004 menjadi 50,1% pada tahun 2005.

Pendapatan bunga kredit yang diberikan meningkat sebesar 17,4% dari Rp8.877 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp10.419 miliar pada tahun 2005, terutama disebabkan oleh peningkatan jumlah rata-rata kredit yang diberikan. Jumlah rata-rata kredit yang diberikan (bank saja) meningkat dari Rp78.318 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp95.665 miliar pada tahun 2005.

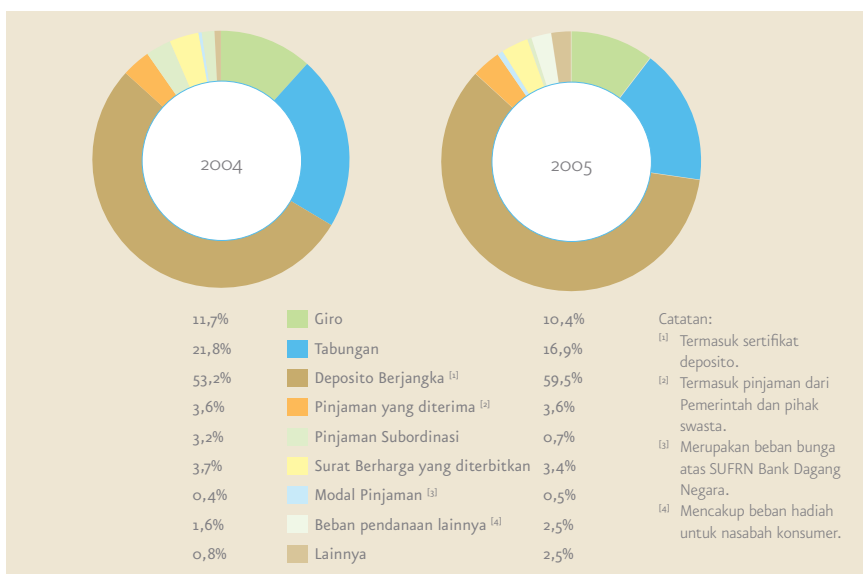
PORTFOLIO OBLIGASI PEMERINTAH UNTUK TAHUN 2004 DAN 2005



KOMPOSISI PENDAPATAN BUNGA PADA TAHUN 2004 DAN 2005



KOMPOSISI BEBAN BUNGA PADA TAHUN 2004 DAN 2005



Beban bunga meningkat sebesar 24,4% dari Rp9.679 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp12.044 miliar pada tahun 2005. Beban bunga simpanan terhadap total beban bunga sedikit meningkat dari sebelumnya 86,7% menjadi 86,8%.

Jumlah rata-rata simpanan Rupiah (bank saja) meningkat sebesar 5,6% dari Rp147.414 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp156.048 miliar pada tahun 2005. Sejalan dengan meningkatnya suku bunga Deposito Berjangka Rupiah dari 6,5% pada tahun 2004 menjadi 8,3% pada tahun 2005, komposisi Deposito Berjangka Rupiah terhadap total simpanan rupiah juga meningkat dari 47,6% pada tahun 2004 menjadi 48,3% pada tahun 2005. Meskipun tabungan menunjukkan tren yang menurun sepanjang sembilan bulan pertama tahun 2005, namun komposisi tabungan terhadap total simpanan rupiah meningkat dari 27,6% pada tahun 2004 menjadi 28,4% pada tahun 2005.

Jumlah rata-rata simpanan valuta asing (bank saja) meningkat sebesar 5,9% dari Rp26.650 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp28.217 miliar pada tahun 2005. Peningkatan tersebut terutama terjadi pada Giro dari Rp11.347 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp12.442 miliar yang disebabkan meningkatnya suku bunga dari 0,6% pada tahun 2004 menjadi 1,8% pada tahun 2005.

Pendapatan inti (*core earnings*) pada tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 24,7% dari sebesar Rp5.492 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp4.134 miliar, dan memberikan kontribusi terhadap laba operasional sebelum penyisihan penghapusan sebesar 90,3% meningkat dibandingkan dengan tahun 2004 yaitu sebesar 72,8%.

Laba Operasional sebelum penyisihan penghapusan pada tahun 2005 mengalami penurunan, dari Rp7.545 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp4.575 miliar. Penurunan tersebut terutama disebabkan menurunnya laba kenaikan nilai dan penjualan Obligasi Pemerintah dan Surat Berharga yang memberikan kontribusi terbesar dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2004.

Pendapatan operasional lainnya pada tahun 2005 mengalami sedikit penurunan dari sebesar Rp2.396 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp2.322 miliar. Laba bersih atas

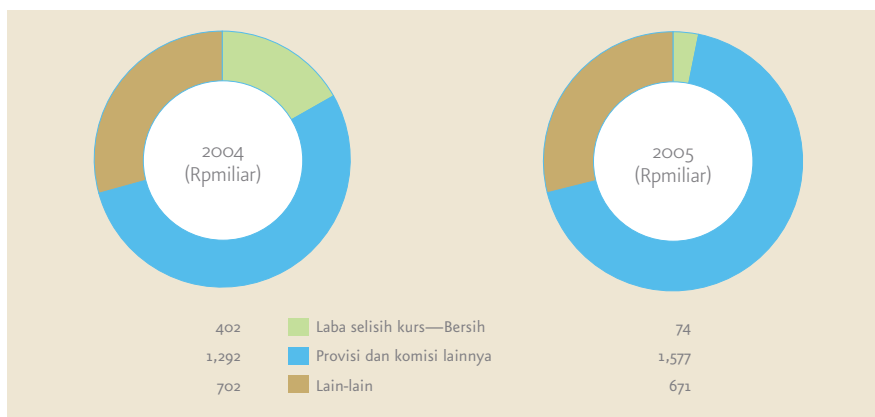
LABA OPERASIONAL SEBELUM PENYISIHAN PENGHAPUSAN (RpMILIAR)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pendapatan Inti (<i>Core Earnings</i>) *	3.357	4.154	4.034	4.845	5.492	4.134
Pendapatan (Kerugian) Transaksi Valas	1.454	260	(25)	114	402	74
Laba Kenaikan Nilai & Penjualan Obligasi Pemerintah dan Surat Berharga	0	0	2.021	2.072	1.651	367
Total Laba Operasional sebelum penyisihan penghapusan	4.811	4.414	6.030	7.031	7.545	4.575

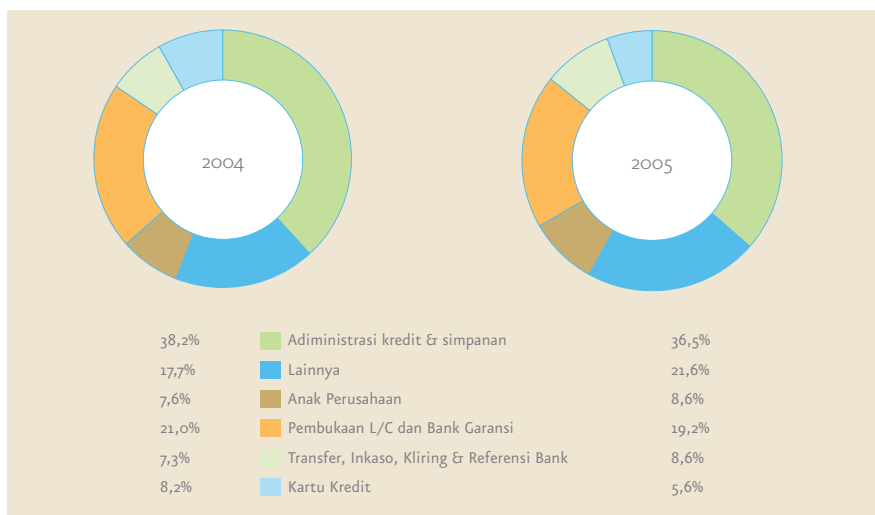
Catatan:

* Terdiri dari pendapatan bunga bersih, pendapatan provisi, komisi dan *fee* serta pendapatan lainnya dikurangi dengan biaya *overhead* dan biaya operasional lainnya.

PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA



PENDAPATAN PROVISI DAN KOMISI LAINNYA UNTUK TAHUN 2004 DAN 2005



selisih kurs menurun sebesar 81,6% dari Rp402 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp74 miliar pada tahun 2005. Pendapatan lain-lain menurun sebesar 4,4% dari Rp702 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp671 miliar pada tahun 2005. Pendapatan lain-lain tersebut terutama berasal dari biaya administrasi yang dibebankan kepada nasabah dan peningkatan

nilai atas jaminan dan penurunan efektif atas pokok pinjaman SUFRN.

Pendapatan provisi dan komisi lainnya meningkat sebesar 22,1% dari Rp1.292 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp1.577 miliar pada tahun 2005. Kontribusi provisi dan komisi lainnya terhadap total pendapatan

operasional lainnya pada tahun 2005 meningkat dari 53,9% pada tahun 2004 menjadi 67,9%

(PENYISIHAN)/PEMBALIKAN PENYISIHAN

Sejak 31 Maret 2005, Bank Mandiri sepenuhnya mengikuti ketentuan Bank Indonesia dalam pembentukan penyisihan penghapusan aktiva produktif untuk kredit yang diberikan. Untuk kelompok debitur, Bank Mandiri membentuk penyisihan penghapusan pada umumnya berdasarkan klasifikasi terendah dalam kelompok debitur tersebut.

Jumlah beban penyisihan penghapusan bersih mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari Rp24 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp3.388 miliar pada tahun 2005. Kenaikan tersebut terutama disebabkan adanya tambahan pembentukan penyisihan penghapusan kredit yang semula Rp276 miliar menjadi Rp3.861 miliar sejalan dengan peningkatan kredit yang diberikan pada tahun 2005 serta meningkatnya Kredit Bermasalah (NPL) dari Rp6.704 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp27.015 miliar pada akhir tahun 2005.

KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) DARI PENJUALAN SURAT BERHARGA DAN OBLIGASI PEMERINTAH

Bank Mandiri memperoleh keuntungan dari penjualan surat berharga dan Obligasi Pemerintah sebesar Rp456 miliar pada tahun 2005 dan Rp1.585 miliar pada tahun 2004. Penurunan tersebut terutama disebabkan sedikitnya Obligasi Pemerintah yang dijual selama tahun 2005 yaitu sebesar Rp2.544 miliar (nilai nominal), sedangkan total penjualan pada tahun 2004 sebesar Rp32.334 miliar (nilai nominal). Pada tahun 2005 keuntungan atas penjualan Obligasi Pemerintah sebesar Rp257 miliar sejalan dengan harga jual lebih tinggi dari nilai wajar (*market-to-market*) pada tahun 2004.

KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) ATAS PERUBAHAN NILAI SURAT-SURAT BERHARGA DAN OBLIGASI PEMERINTAH

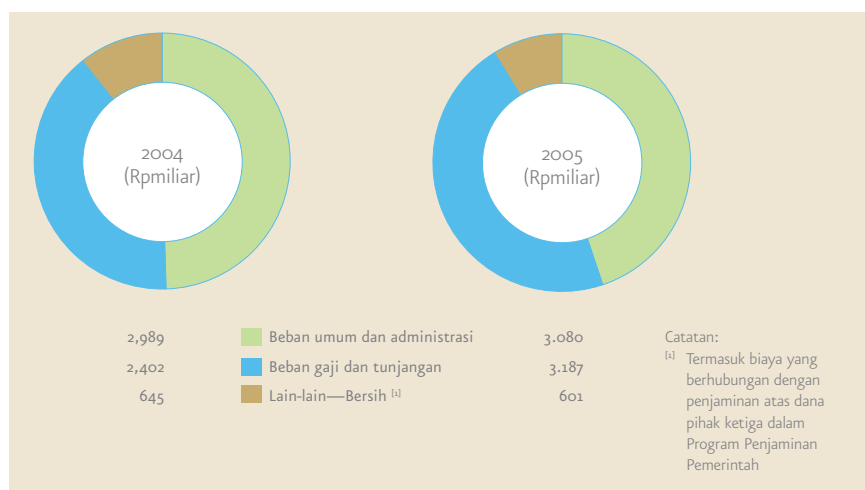
Kerugian atas perubahan nilai surat berharga dan obligasi pemerintah pada tahun 2005 sebesar Rp89 miliar.

KEBIJAKAN BANK MANDIRI DALAM PEMBENTUKAN PPAP KREDIT

KOLEKTIBILITAS	1	2	3	4	5
Sebelum 31 Maret 2005	2%	15%	50%	100%	100%
Setelah 31 Maret 2005	1%	5%	15%	50%	100%

	2004	2005
Penyisihan penghapusan aktiva produktif dan penyisihan lainnya per 31 Desember 2004 dan 2005 (Rp miliar)		
Penyisihan penghapusan kredit	(276)	(3.861)
Pembalikan penyisihan aktiva produktif lainnya	(57)	(584)
Jumlah penyisihan penghapusan aktiva produktif	(333)	(4.445)
Pembalikan penyisihan lainnya	309	1.057
Jumlah penyisihan penghapusan bersih	(24)	(3.388)

BEBAN OPERASIONAL LAINNYA



BEBAN OPERASIONAL LAINNYA

Beban operasional lainnya meningkat dari Rp6.036 pada tahun 2004 menjadi Rp6.868 miliar pada tahun 2005. Kenaikan tersebut terutama disebabkan adanya peningkatan beban *overhead* sebesar 16,2% dari Rp5.391 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp6.267 miliar pada tahun 2005, sedangkan beban lain-lain—bersih mengalami penurunan dari Rp645 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp601 miliar pada tahun 2005.

PENDAPATAN NON OPERASIONAL BERSIH

Pendapatan Non Operasional Bersih meningkat signifikan dari sebesar Rp4 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp45 miliar pada tahun 2005.

PENYISIHAN UNTUK PAJAK PENGHASILAN

Penyisihan pajak penghasilan menurun sebesar 72,3% dari Rp2.269 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp628 miliar pada tahun 2005.

Bank Mandiri menerapkan metode kewajiban (*liability method*) untuk menentukan beban pajak penghasilan. Pada metode ini, aktiva dan hutang pajak tanggungan diakui untuk semua perbedaan temporer (*temporary differences*) antara nilai aktiva dan kewajiban yang tercatat di neraca dengan dasar pengenaan pajak atas aktiva dan kewajiban tersebut setiap tanggal pelaporan. Metode ini juga mengakui adanya manfaat pajak di masa datang seperti rugi menurut pajak yang belum digunakan apabila kemungkinan besar manfaat tersebut dapat direalisasikan di masa yang akan datang.

Pos-pos yang dapat dikategorikan sebagai perbedaan temporer (*temporary differences*) adalah:

- a. Penyusutan aktiva tetap
- b. Penyisihan biaya pegawai
- c. Penyisihan penghapusan aktiva produktif dan komitmen & kontinjensi
- d. Penyisihan kerugian atas kasus hukum
- e. Keuntungan (kerugian) atas kenaikan/ penurunan nilai surat berharga dan Obligasi Pemerintah

Aktiva dan hutang pajak penghasilan dihitung dengan menggunakan tarif pajak yang diharapkan akan diterapkan pada periode aktiva atau kewajiban tersebut direalisasi atau diselesaikan, berdasarkan tarif pajak yang berlaku.

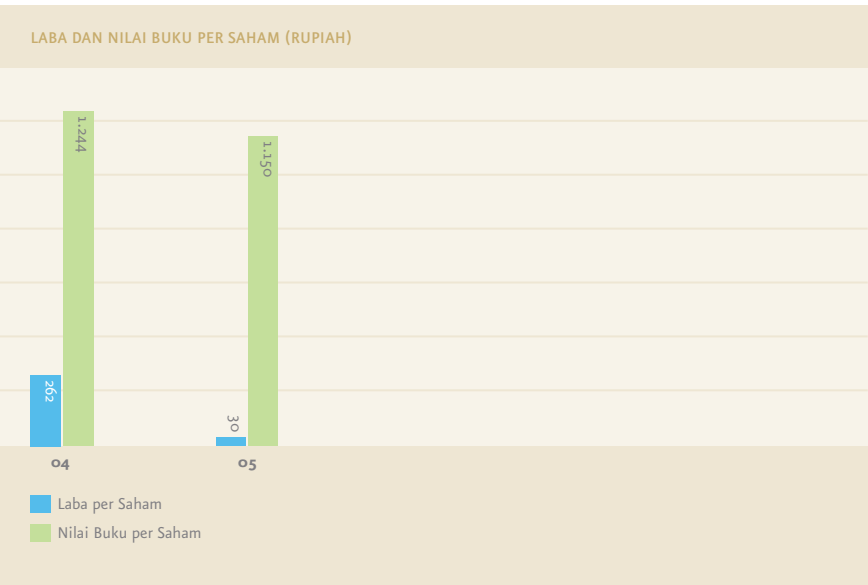
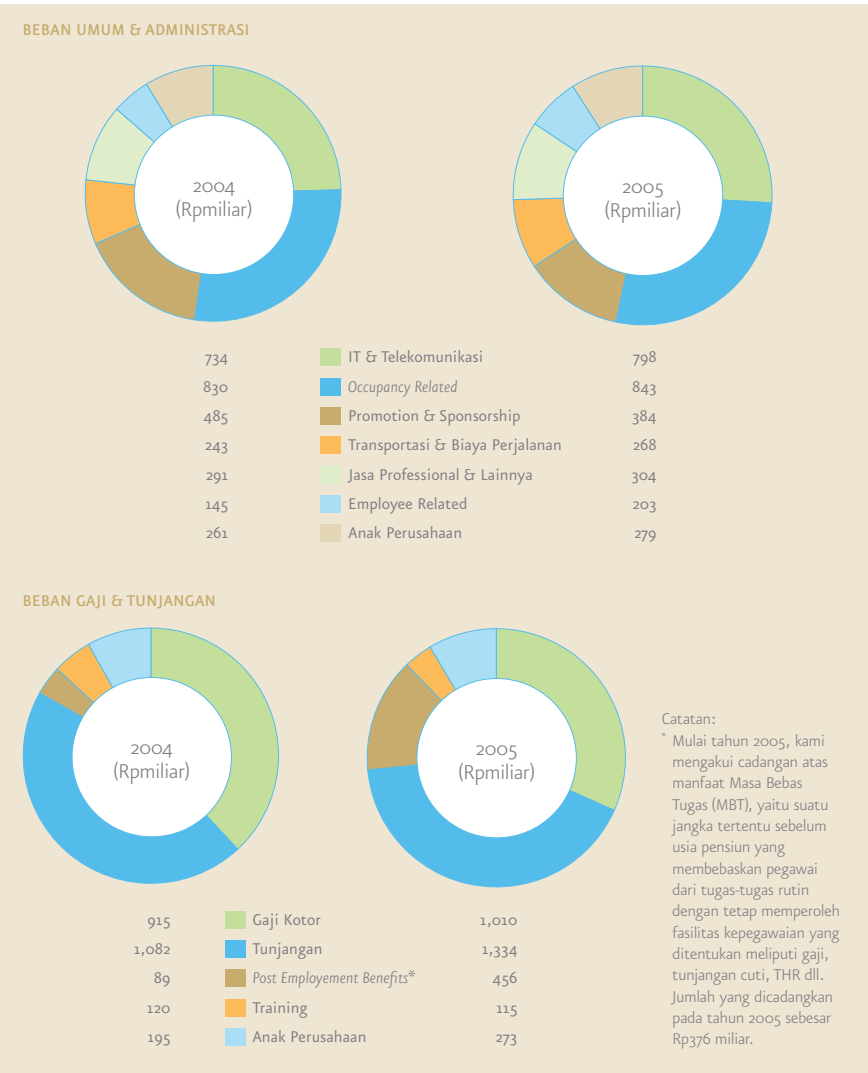
Aktiva Pajak Tangguhan—Bersih per 31 Desember 2005 adalah sebesar Rp2.231 miliar, sedangkan pada 31 Desember 2004 sebesar Rp2.252 miliar.

Laba per Saham (EPS) adalah laba bersih dibagi dengan jumlah rata-rata tertimbang saham yang ditempatkan dan disetor penuh pada tahun berjalan. Jumlah rata-rata tertimbang lembar saham beredar yang digunakan sebagai pembagi dalam menghitung laba per saham pada tahun 2005 sebanyak 20.182.096.657 lembar dan pada tahun 2004 sebanyak 20.047.890.270 lembar. Laba per saham pada tahun 2005 adalah sebesar Rp30, sedangkan pada tahun 2004 sebesar Rp262. Laba bersih untuk tahun 2005 menurun sebesar 88,5% dari Rp5.256 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp603miliar pada tahun 2005.

Penurunan laba bersih terutama disebabkan menurunnya pendapatan bunga bersih dari Rp9.534 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp8.754 miliar pada tahun 2005, kenaikan pembentukan penyisihan aktiva produktif dan komitmen & kontinjensi serta penyisihan lainnya dari Rp24 miliar pada tahun 2004 menjadi Rp3.388 miliar pada tahun 2005.

Nilai Buku per saham Bank Mandiri per 31 Desember 2005 menurun 7,6% menjadi Rp1.150 dari Rp1.244 pada akhir tahun 2004.

BIAYA OVERHEAD UNTUK TAHUN 2004 DAN 2005



KONDISI KEUANGAN

RINGKASAN NERACA PER 31 DESEMBER 2004 DAN 2005

	2004 RpMILIAR	USD JUTA	2005 RpMILIAR	USD JUTA	% PERUBAHAN
Total Aktiva	248.156	26.727	263.383	26.794	6,1
Kas & Penempatan pada BI	32.380	3.487	37.566	3.822	16,0
Giro & Penempatan pada Bank Lain—Neto	8.834	951	16.054	1.633	81,7
Surat Berharga yang Dimiliki—Neto	4.548	490	4.027	410	(11,5)
Obligasi Pemerintah	93.081	10.025	92.056	9.365	(1,1)
Diperdagangkan	1.580	170	2.144	218	35,7
Tersedia untuk Dijual	27.584	2.971	28.818	2.932	4,5
Dimiliki hingga Jatuh Tempo	63.917	6.884	61.095	6.215	(4,4)
Kredit yang Diberikan	94.435	10.170	106.853	10.870	13,2
Performing	87.731	9.449	79.838	8.122	(8,9)
Non Performing	6.704	722	27.015	2.748	302,9
Penyisihan Penghapusan	(8.636)	(930)	(11.983)	(1.219)	38,2
Kredit—Neto	85.798	9.240	94.870	9.651	10,6
Total Deposits – Non Bank	175.838	18.938	206.289	20.986	17,3
Giro	41.083	4.425	46.410	4.721	12,9
Tabungan	53.533	5.765	47.153	4.797	(11,9)
Deposito Berjangka & Sertifikat	81.222	8.748	112.726	11.468	38,8
Ekuitas	24.935	2.686	23.214	2.362	(6,9)

Jumlah aktiva mengalami kenaikan sebesar 6,1% dari Rp248.156 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp263.383 miliar pada 31 Desember 2005.

KAS DAN PENEMPATAN PADA BANK INDONESIA

Kas dan Penempatan pada Bank Indonesia meningkat sebesar 16,0% dari Rp32.380 miliar per 31 Desember 2004 menjadi Rp37.566 miliar per 31 Desember 2005. Peningkatan tersebut terutama disebabkan meningkatnya penempatan pada Bank Indonesia dari Rp29.940 miliar per 31 Desember 2004 menjadi Rp35.043 miliar per 31 Desember 2005.

Giro pada Bank Indonesia meningkat dari Rp15.986 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp20.305 miliar pada tanggal 31 Desember 2005 untuk memenuhi ketentuan Giro Wajib Minimum Rupiah sebesar 11% pada tahun 2005 dari 8% pada tahun 2004.

Sedangkan Sertifikat Bank Indonesia (SBI) pada tanggal 31 Desember 2005 mengalami

penurunan sebesar 18,6% dari Rp7.957 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp6.477 miliar.

GIRO DAN PENEMPATAN PADA BANK LAIN

Giro dan Penempatan pada Bank Lain meningkat sebesar 81,7% dari Rp8.834 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp16.054 miliar pada tanggal 31 Desember 2005, terutama disebabkan peningkatan penempatan pada Bank lain dari Rp8.275 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp15.348 miliar pada tanggal 31 Desember 2005.

SURAT BERHARGA YANG DIMILIKI

Surat Berharga yang dimiliki—bersih menurun sebesar 11,5% dari Rp4.548 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp4.027 miliar pada tanggal 31 Desember 2005, terutama disebabkan penurunan Surat Berharga Rupiah yang dikelompokkan sebagai Tersedia untuk Dijual dari Rp1.831 miliar pada 31 Desember 2004 menjadi Rp1.288 miliar pada tanggal 31 Desember 2005.

OBLIGASI PEMERINTAH

Per 31 Desember 2005 Bank Mandiri memiliki Obligasi Pemerintah sebesar Rp92.056 miliar (nilai wajar), yang merupakan 34,9% dari total aktiva Bank. Obligasi tersebut terdiri dari Obligasi Bunga Tetap dan Obligasi Bunga Mengambang. Atas *portfolio* tersebut, obligasi bunga tetap memiliki tingkat suku bunga antara 12,13% sampai 15,58% per tahun, sedangkan obligasi bunga mengambang memiliki tingkat suku bunga sebesar tingkat suku bunga SBI 3 (tiga) bulan. Per 31 Desember 2005, porsi obligasi bunga mengambang sebesar 95,9% dari total *portfolio* Obligasi Pemerintah.

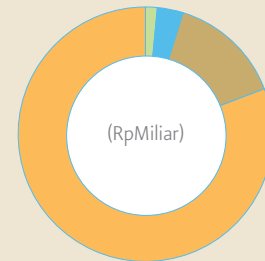
Jumlah Obligasi Pemerintah yang dijual selama tahun 2005 sebesar Rp2.544 miliar (nilai nominal). Bank Mandiri membukukan keuntungan atas penjualan Obligasi Pemerintah sebesar Rp257 miliar. Pada tahun 2005, kerugian yang belum direalisasi atas Surat Berharga dan Obligasi Pemerintah mengalami penurunan sebesar 40,0% yang sebelumnya rugi Rp404 miliar pada tahun 2004 menjadi rugi Rp242 miliar pada tahun 2005.

OBLIGASI PEMERINTAH (RpMILIAR)

BERDASARKAN PORTFOLIO DAN SUKU BUNGA

	DIPERDAGANGKAN	TERSEDIA UNTUK DIJUAL	DIMILIKI HINGGA JATUH TEMPO	TOTAL	% DARI TOTAL
Suku Bunga Tetap	593	1.876	1.350	3.819	4.1
Suku Bunga Mengambang	1.551	26.942	59.744	88.237	95.9
Total	2.144	28.818	61.094	92.056	100.0
% dari total	2.3%	31.3%	66.4%	100.0%	

BERDASARKAN JATUH TEMPO



1.390	Kurang dari 1 tahun
3.011	1-5 tahun
13.226	5-10 tahun
74.429	Lebih dari 10 tahun

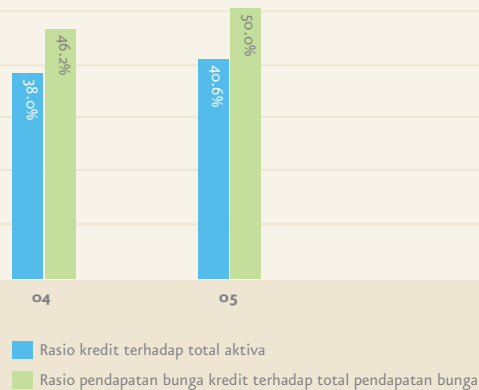
Sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia, Obligasi Pemerintah yang diperdagangkan dan tersedia untuk dijual, dinilai berdasarkan harga pasar setiap bulannya sedangkan untuk Obligasi Pemerintah yang dimiliki hingga jatuh tempo dicatat berdasarkan harga perolehan.

KREDIT YANG DIBERIKAN

Pada tanggal 31 Desember 2005, jumlah kredit yang diberikan *bruto* Bank Mandiri secara konsolidasi adalah sebesar Rp106.853 miliar atau 40,6% dari total aktiva bank. Jumlah tersebut mengalami kenaikan sebesar 13,2% dibandingkan dengan 31 Desember 2004 yaitu sebesar Rp94.435 miliar.

Disamping ini kami sajikan pertumbuhan kredit *performing* dan *non performing* (bank saja) selama tahun 2005.

KREDIT YANG DIBERIKAN

**KREDIT PERFORMING (RpMILIAR)**

Saldo 31 Desember 2004	81.969
Downgrade ke NPL	(19.592)
Upgrade dari NPL	41
Net disbursement	9.468
Pengaruh kurs	1.688
Saldo 31 Desember 2005	73.574

KREDIT NON PERFORMING (RpMILIAR)

Saldo 31 Desember 2004	6.576
Downgrade ke NPL	19.592
Upgrade dari NPL	(41)
Penerimaan kembali	(1.118)
Penghapusbukuan	(1.456)
Net disbursement	3.025
Pengaruh kurs	174
Saldo 31 Desember 2005	26.752

KREDIT BERDASARKAN SEGMENTASI

Bersama ini kami sajikan rincian kredit yang diberikan berdasarkan segmentasi pada 31 Desember 2005 (bank saja).

KREDIT BERDASARKAN SEGMENTASI (BANK SAJA)					
SEGMENT	KOL	BAKI DEBIT		TOTAL	%
		RUPIAH	VALAS		
Corporate	1	15.151	7.639	22.790	51,0
	2	2.224	3.007	5.231	11,7
	3	1.143	1.926	3.069	6,9
	4	1.772	1.320	3.092	6,9
	5	2.172	8.371	10.542	23,6
Subtotal Corporate		22.462	22.263	44.725	44,6
<i>Non performing loan</i>		5.087	11.617	16.704	37,3
Commercial	1	16.990	3.770	20.761	60,5
	2	3.120	1.565	4.685	13,7
	3	1.462	848	2.311	6,7
	4	477	1.530	2.007	5,9
	5	3.223	1.305	4.528	13,2
Subtotal Commercial		25.273	9.018	34.292	34,2
<i>Non performing loan</i>		5.162	3.683	8.846	25,8
Small & Micro	1	7.720	11	7.731	79,2
	2	1.169	2	1.171	12,0
	3	169	2	171	1,8
	4	123	0	123	1,3
	5	566	0	566	5,8
Subtotal Commercial		9.747	15	9.762	9,7
<i>Non performing loan</i>		858	2	860	8,8
Consumer	1	9.368	12	9.380	81,2
	2	1.821	4	1.825	15,8
	3	66	0	66	0,6
	4	100	0	100	0,9
	5	175	0	175	1,5
Subtotal Consumer		11.531	16	11.547	11,5
<i>Non performing loan</i>		342	0	342	3,0
Total Kredit		69.014	31.312	100.326	

Berikut ini tabel komposisi kredit (berdasarkan angka bank) per 31 Desember 2005

KOMPOSISI KREDIT (BERDASARKAN ANGKA BANK)						
UKURAN KREDIT (RpMILIAH)	JUMLAH REKENING			SALDO (RpMILIAH)		
	TOTAL	NPL		TOTAL	NPL	
		REKENING	%		JUMLAH	%
Kurang dari 25	283.818	25.858	9,1	38.839	6.496	16,7
25 sampai kurang dari 100	550	171	31,1	26.314	8.077	30,7
100 sampai kurang dari 500	124	48	38,7	23.069	8.922	38,7
500 sampai kurang dari 1,000	10	2	20,0	6.794	1.458	21,5
Lebih dari 1,000	4	1	25,0	5.309	1.798	33,9
Total	284.506	26.080	9,2	100.326	26.752	26,7

KREDIT YANG DIRESTRUKTURISASI

Dari total kredit yang diberikan per 31 Desember 2005, sebesar 19,4% atau Rp19.427 miliar merupakan kredit yang direstrukturasikan. Jumlah tersebut mengalami penurunan dibandingkan dengan posisi 31 Desember 2004 yaitu 22,3% atau Rp21.045 miliar dari total kredit yang diberikan.

KREDIT YANG DIRESTRUKTURISASI (RpMILIAH)	
Saldo awal	21.045
Tambahan restrukturasian	718
Pembayaran	(3.019)
Penghapusbukuan	-
Lain-lain *	683
Saldo akhir	19.427

Catatan:
* Termasuk pembayaran sebagian, selisih kurs karena penjabaran mata uang asing dan fluktuasi kredit modal kerja.

SKEMA DAN JUMLAH KREDIT YANG DIRESTRUKTURISASI (RpMILIAR)

	2004	2005	%	NPL (RP)	NPL (%)
Kredit jangka panjang dengan opsi saham (KJPOS)	1.941	1.568	8,1	1.418	90,4
Fasilitas kredit tambahan	415	511	2,6	179	35,0
Perpanjangan jangka waktu kredit	11.200	9.738	50,1	3.545	36,4
Perpanjangan jangka waktu & penurunan suku bunga	1.989	2.370	12,2	805	33,9
Perpanjangan jangka waktu & skema restrukturisasi lain-lain*	5.500	5.240	27,0	3.473	66,3
Jumlah	21.045	19.427	100	9.420	48,5

Catatan:

* Skema restrukturisasi lain-lain terutama terdiri dari penurunan tingkat suku bunga, penjadwalan kembali bunga yang tertunggak dan perpanjangan jangka waktu pembayaran bunga tertunggak.

KREDIT YANG DIHAPUSBUKUKAN

Pada tahun 2005, Bank Mandiri menghapusbukukan kredit yang diberikan sebesar Rp1.456 miliar dan menerima kembali kredit yang telah dihapusbukukan sebesar Rp818 miliar (USD83,2 juta) dari kredit yang telah dihapusbukukan sebelum dan selama tahun 2005. Saldo kredit yang dihapusbukukan per 31 Desember 2005 sebesar Rp22.622 miliar. *Portfolio* kredit yang telah dihapusbuku tersebut tidak dicatat dalam laporan keuangan.

KREDIT YANG DIHAPUSBUKUKAN (RpMILIAR)

	2004	2005
Saldo awal tahun	20.471	21.527
Penghapusbukuan	1.774	1.456
Penerimaan kembali	(1.076)	(817)
Lain-Lain*	358	456
Saldo akhir tahun	21.527	22.622

Catatan:

* Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

KREDIT YANG DIBELI DARI BPPN

Termasuk dalam saldo kredit yang diberikan per 31 Desember 2005 adalah kredit yang dibeli dari BPPN sebesar Rp4.771 miliar. Sepanjang telah dilakukan pengikatan kredit baru atas kredit tersebut, Bank mencatat selisih antara nilai pokok kredit dengan harga pembelian sebagai penyisihan penghapusan aktiva produktif.

KREDIT YANG DIBELI DARI BPPN (RpMILIAR)

	2004	2005
Baki Debet	5.075	4.771
Pendapatan yang ditangguhkan	165	160
PPAP	2.262	807
Pendapatan bunga & pendapatan lain yang terkait dengan kredit yang dibeli dari BPPN	343	209
Tambahan penyediaan dana	334	12

KOLEKTIBILITAS KREDIT YANG DIBELI DARI BPPN (RpMILIAR)

KOLEKTIBILITAS	2004	2005
Lancar	2.142	631
Dalam Perhatian Khusus	433	436
Kurang Lancar	557	571
Diragukan	5	156
Macet	1.938	2.977
Total	5.075	4.771
NPL	49,3%	77,6%

SIMPANAN

Jumlah simpanan meningkat sebesar 17,3% dari Rp175.838 miliar per 31 Desember 2004 menjadi Rp206.289 miliar per 31 Desember 2005. Deposito berjangka meningkat dari Rp81.222 miliar menjadi Rp112.727 miliar yang diimbangi dengan penurunan tabungan dari Rp53.533 miliar menjadi Rp47.153 miliar.

Sehingga, berdasarkan komposisi simpanan per 31 Desember 2005, giro dan tabungan mengalami penurunan masing-masing sebesar 0,9% dan 7,6%, sedangkan deposito berjangka mengalami kenaikan sebesar 8,5% dibandingkan dengan periode sebelumnya. Rasio dana murah terhadap total simpanan menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang semula 53,8% menjadi 45,4%.

EKUITAS

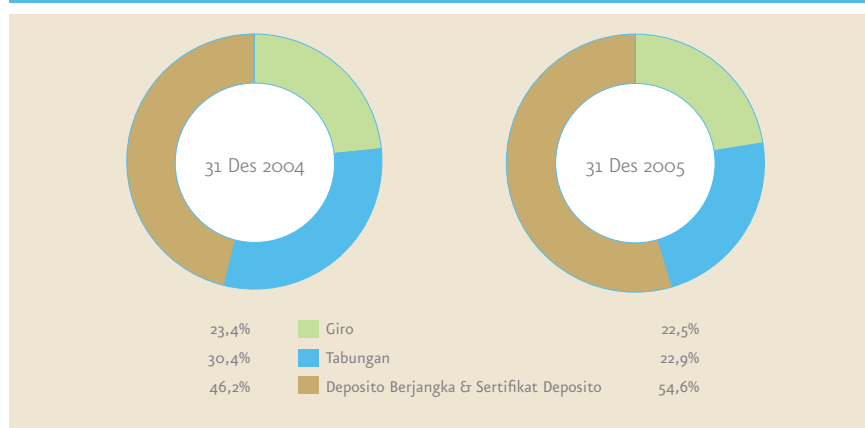
Total ekuitas mengalami penurunan sebesar 6,9% dari Rp24.935 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp23.215 miliar pada tanggal 31 Desember 2005. Penurunan ini terutama disebabkan menurunnya saldo laba dari Rp6.161 miliar pada tanggal 31 Desember 2004 menjadi Rp4.005 miliar pada tanggal 31 Desember 2005 yang diimbangi dengan kenaikan akumulasi biaya kompensasi saham untuk MSOP dari Rp14 miliar menjadi Rp175 miliar.

Penurunan saldo laba tersebut sejalan dengan pendistribusian laba bersih tahun 2004 yang dilaksanakan pada tahun 2005 yaitu pembayaran dividen, *tantiem*, cadangan umum serta Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Bank Mandiri telah melaksanakan pembayaran dividen tahun buku 2004 sebesar Rp130.496 per lembar saham atau secara total sebesar Rp2.628 miliar. Total cadangan per 31 Desember 2005 dan 2004 masing-masing sebesar Rp2.560 miliar dan Rp747 miliar.

SUMBER MODAL DAN LIKUIDITAS

Kegiatan usaha Bank Mandiri selama tahun 2005 sebagian besar didanai oleh kombinasi penerimaan dari pendapatan bunga atas kredit yang diberikan, penjualan Obligasi Pemerintah, dan peningkatan jumlah simpanan terutama giro dan deposito berjangka. Selain itu, Bank Mandiri telah memanfaatkan pasar uang antar bank. Bank

KOMPOSISI SIMPANAN



KOMPOSISI SIMPANAN (BANK SAJA) BERDASARKAN SEGMENTASI (RpMILIAR)

SIMPANAN	GIRO	DEPOSITO	TABUNGAN	TOTAL
Corporate				
Rp	17.905	26.846	-	44.751
Valuta Asing	7.993	9.734	-	17.727
Total	25.898	36.580	-	62.478
Commercial				
Rp	9.795	7.310	-	17.105
Valuta Asing	3.133	1.445	-	4.578
Total	12.928	8.755	-	21.683
Consumer				
Rp	2.424	59.048	45.165	106.637
Valuta Asing	3.766	4.473	-	8.239
Total	6.190	63.521	45.165	114.876

POSISI LIKUIDITAS BANK MANDIRI (RpMILIAR)

	2004	2005
Aktiva Lancar ^[1]	43.771	53.619
Obligasi Pemerintah yang dimiliki untuk diperdagangkan dan tersedia untuk dijual.	29.164	30.962
Rasio kredit terhadap simpanan ^[2]	53,7%	51,8%
Aktiva lancar terhadap jumlah aktiva	17,6%	20,4%
Aktiva lancar terhadap simpanan ^[2]	25,0%	26,0%

Cacatan:

^[1] Aktiva lancar terdiri dari: kas, giro pada Bank Indonesia, giro pada bank-bank lain, penempatan pada Bank Indonesia, bank dan lembaga keuangan lain, serta surat-surat berharga (tidak termasuk Obligasi Pemerintah) dalam *portfolio* diperdagangkan dan tersedia untuk dijual.

^[2] Simpanan tidak termasuk simpanan dari bank lain.

Mandiri juga mempertahankan cadangan likuiditas, yang biasanya berjumlah lebih besar daripada Giro Wajib Minimum Bank Indonesia, untuk mengantisipasi penarikan simpanan dalam jumlah besar oleh nasabah.

Bank Mandiri menggunakan sebagian besar dananya untuk pembayaran beban bunga atas dana pihak ketiga dan pinjaman yang diterima, pemberian kredit dan pembayaran kembali pinjaman yang diterima, penempatan pada pasar uang antar bank, dan pembayaran biaya operasional (termasuk biaya gaji dan tunjangan, serta biaya umum dan administrasi).

Bank Mandiri juga menggunakan *portfolio* Obligasi Pemerintah untuk mendukung likuiditas dan meningkatkan aktiva produktif melalui *collateral fund borrowing*, transaksi penjualan dengan janji dibeli kembali serta *outright sales*. Bank Mandiri telah menjual Obligasi Pemerintah sebesar Rp2.046 miliar dengan janji untuk dibeli kembali pada bulan Januari 2006, Januari 2008, Nopember 2009 dan Mei 2010.

Arus kas dari dana pihak ketiga juga secara signifikan mempengaruhi posisi likuiditas bank. Pada tahun 2005, Bank Mandiri memiliki arus kas masuk dari peningkatan jumlah deposito berjangka dan giro, meskipun mengalami arus kas keluar dari tabungan.

ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI

Pada tahun 2005, arus kas masuk bersih dari aktivitas operasi adalah sebesar Rp9.554 miliar terutama berasal dari pendapatan bunga sebesar Rp19.535 miliar, di mana kredit yang diberikan memberikan pendapatan sebesar Rp10.419 miliar. Arus kas masuk bersih juga dipengaruhi oleh penerimaan provisi dan komisi sebesar Rp2.210 miliar dan peningkatan giro dan deposito berjangka sebesar Rp31.190 miliar, yang diimbangi dengan arus kas keluar dari beban bunga sebesar Rp11.783 miliar, tambahan pemberian kredit sebesar Rp12.121 miliar serta penurunan tabungan sebesar Rp6.380 miliar.

Pada tahun 2004, arus kas masuk bersih dari aktivitas operasi adalah sebesar Rp20.043 miliar terutama berasal dari pendapatan

bunga sebesar Rp19.127 miliar, di mana kredit yang diberikan memberikan pendapatan sebesar Rp8.877 miliar. Arus kas masuk bersih juga dipengaruhi oleh keuntungan penjualan Obligasi Pemerintah dan surat-surat berharga sebesar Rp1.584 miliar dan peningkatan giro dan tabungan sebesar Rp14.505 miliar, yang diimbangi dengan arus kas keluar dari beban bunga sebesar Rp9.380 miliar, dan pemberian kredit sebesar Rp17.648 miliar serta penurunan deposito berjangka sebesar Rp20.750 miliar.

ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI

Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas investasi pada tahun 2005 adalah sebesar Rp3.891 miliar terutama berkaitan dengan penurunan surat-surat berharga yang dikategorikan sebagai dimiliki hingga jatuh tempo dan tersedia untuk dijual sebesar Rp1.928 miliar serta penurunan Obligasi Pemerintah yang dikategorikan sebagai tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp1.935 miliar

Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas investasi pada tahun 2004 adalah sebesar Rp31.313 miliar terutama berkaitan dengan penurunan Obligasi Pemerintah yang dikategorikan sebagai tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp32.082 miliar.

Sejalan dengan jatuh temponya obligasi lindung nilai, laporan arus kas telah

mencerminkan penerimaan kas dari Pemerintah atas penebusan dari Obligasi Pemerintah lindung nilai.

ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN

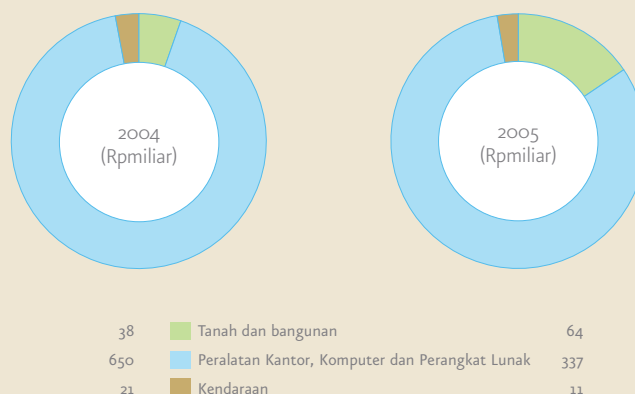
Pada tahun 2005 arus kas keluar bersih dari aktivitas pendanaan sebesar Rp8.995 miliar yang di antaranya digunakan untuk membayar pinjaman yang diterima sebesar Rp3.035 miliar, pembayaran pinjaman subordinasi sebesar Rp2.414 miliar, pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali sebesar Rp867 miliar, pembayaran dividen, Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan serta *tantiem* sebesar Rp2.759 miliar.

Pada tahun 2004, arus kas keluar bersih dari aktivitas pendanaan sebesar Rp6.905 miliar yang di antaranya digunakan untuk membayar pinjaman yang diterima sebesar Rp2.019 miliar, pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali sebesar Rp1.492 miliar, pembayaran dividen, Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan serta *tantiem* sebesar Rp2.323 miliar.

BELANJA MODAL

Bank Mandiri menganggarkan belanja modal sekitar Rp575 miliar pada tahun 2006, yang terdiri dari: Rp116 miliar untuk perluasan jaringan cabang dan renovasi, Rp376 untuk

BELANJA MODAL KONSOLIDASI



mesin kantor (termasuk ATM sebesar Rp23 miliar) dan Rp46 miliar untuk lain-lain seperti peralatan dan inventaris kantor.

KOMITMEN & KONTINJENSI

Jumlah Komitmen & Kontinjensi yang mempunyai risiko kredit per 31 Desember 2005 mengalami penurunan sebesar 6,3% dibandingkan dengan tahun 2004. Penurunan tersebut terutama disebabkan menurunnya *Letter of Credit* valuta asing.

KOMITMEN & KONTINJENSI YANG MEMPUNYAI RISIKO KREDIT (RpMILIAR)

	2004	2005
Rupiah		
<i>Letters of Credit</i> yang tidak dapat dibatalkan	369	604
Bank garansi yang diterbitkan	3.186	3.797
<i>Standby letters of credit</i>	30	-
Sub Total	3.585	4.401
Mata uang asing:		
<i>Letters of Credit</i> yang tidak dapat dibatalkan	6.117	3.236
Bank garansi yang diterbitkan	4.308	4.696
<i>Standby letters of credit</i>	2.943	3.557
Sub Total	13.368	11.489
Total	16.953	15.890

KOLEKTIBILITAS KOMITMEN & KONTINJENSI (RpMILIAR)

	2004	2005
<i>Performing</i>	16.944	15.251
<i>Non Performing</i>	9	639

RASIO KEUANGAN LAINNYA (BANK SAJA)

Tabel berikut menyajikan rasio keuangan lainnya, sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia.

RASIO KEUANGAN LAINNYA (BANK SAJA)

RASIO	2004	2005
Aktiva Tetap terhadap Modal	26,9%	28,2%
Aktiva Produktif Bermasalah	3,7%	12,3%
Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif terhadap Aktiva Produktif	4,9%	6,1%
Pemenuhan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif	132,8%	102,9%
Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional ^[1]	66,6%	95,0%
Persentase Pelanggaran BMPK		
- Pihak Terkait	0,0%	0,0%
- Pihak Tidak Terkait	0,0%	0,0%
Persentase Pelampauan BMPK		
- Pihak Terkait	0,0%	0,0%
- Pihak Tidak Terkait	0,0%	0,0%
Giro Wajib Minimum Rupiah	9,1%	11,3%

Catatan:

^[1] Beban operasional termasuk beban bunga & beban PPAP serta beban penyisihan lainnya dibagi pendapatan operasional termasuk pendapatan bunga

Good Corporate Governance

Komisaris dan Direksi Bank Mandiri berkomitmen untuk menegakkan sistem perbankan yang sehat dan kuat di Indonesia, dan mengubah Bank Mandiri menjadi bank publik terkemuka di kawasan Asia Tenggara (*regional champion bank*). Manajemen berkeyakinan bahwa penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) merupakan salah satu prasyarat mutlak dalam proses transformasi ini.

GCG itu adalah suatu pola hubungan antara manajemen dengan *stakeholders*, manajemen dengan komisaris dan antar manajemen. Hubungan-hubungan tersebut berlangsung berdasarkan pada etika, *corporate culture* dan *corporate values* serta ditunjang oleh suatu sistem, proses, pedoman kerja dan organisasi untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Bank Mandiri percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip GCG yang konsisten akan memberikan manfaat baik bagi Bank maupun para *stakeholders* lainnya dengan:

1. Meningkatkan kesungguhan manajemen dalam menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran dan kehati-hatian dalam pengelolaan Bank.
2. Meningkatkan kinerja Bank, efisiensi dan pelayanan kepada *stakeholders*.
3. Memperkuat kehandalan Bank dalam mengakses dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid* yang pada akhirnya akan meningkatkan *shareholder's values*.
4. Menarik minat dan kepercayaan investor.
5. Memenuhi kepentingan pemegang saham

atas peningkatan *shareholder's values* dan dividen.

6. Melindungi Bank dari intervensi politik dan tuntutan hukum.

Dalam penerapan GCG, Bank Mandiri mengacu pada Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia—'Pedoman' (*Indonesian Banking Sector Code*—'Code') yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG).

Pedoman tersebut hanya memberikan garis besar arahan penerapan prinsip-prinsip GCG. Sementara Bank Mandiri, sebagai entitas bisnis perbankan yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara Terbuka, juga terikat dan mengacu kepada beberapa regulasi, persyaratan dan rekomendasi yang terkadang saling tumpang tindih, di antaranya:

1. *Basel II Bank for International Settlement* (BIS).
2. UU No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (PT).
3. UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
4. UU No. 7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
5. UU No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal.
6. Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada BUMN.
7. Peraturan yang dikeluarkan Bank Indonesia (BI) yang di antaranya terdapat

dalam beberapa Peraturan BI mengenai Transparansi Kondisi Keuangan, Tindak Lanjut Pengawasan BI, *Fit and Proper Test*, Direktur Kepatuhan, Bank Umum, Manajemen Risiko dan Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.

8. Arsitektur Perbankan Indonesia, yang untuk meningkatkan GCG menetapkan standar minimum dan mendorong bank-bank untuk *go public*.
9. Peraturan yang dikeluarkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) dan otoritas bursa efek di mana Bank Mandiri terdaftar. Antara lain terdapat dalam beberapa aturan mengenai Pedoman Penyajian Laporan Keuangan, Benturan Kepentingan, Transaksi Material, Penggabungan Usaha, Keterbukaan Informasi yang Harus Diumumkan kepada Publik, Pokok-pokok Anggaran Dasar, Sekretaris Perusahaan, Pedoman Prospektus dan Laporan Tahunan.

PRAKTEK-PRAKTEK YANG BERLANDASKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Arti penting GCG bagi Bank Mandiri tercermin dari adanya beberapa surat keputusan dari Direksi, Komisaris dan juga surat keputusan bersama Direksi dan Komisaris yang mengatur mengenai *corporate governance*, *compliance policy*, tata tertib Direksi, tata tertib Komisaris dan *board manual*.

Selain produk legal formal sebagai acuan operasional sehari-hari, Bank Mandiri secara

PEDOMAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PERBANKAN INDONESIA

(Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance – KNKCG 2004)

PRINSIP DAN FOKUS

1. Prinsip-prinsip yang dianut
2. Pemegang saham
 - 2.1. Pemegang saham pengendali lulus *fit and proper test*.
 - 2.2. Pemegang saham mempunyai hak untuk memperoleh perlakuan yang sama
 - 2.3. Pemegang saham menggunakan hak untuk memilih anggota Komisaris dan Direksi
 - 2.4. Pemegang saham pengendali harus memenuhi kebutuhan modal bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku
 - 2.5. Pemegang saham melaksanakan GCG
 - 2.6. Pemegang saham bank dilarang memanfaatkan bank untuk kepentingan pribadi, keluarga, perusahaan atau kelompok usahanya
 - 2.7. Pemegang saham dilarang mencampuri kegiatan operasional bank
3. Komisaris dan Direksi
 - 3.1. Hubungan kerja Komisaris dan Direksi
 - 3.2. Komisaris
 - 3.3. Direksi
4. Auditor dan Komite Audit
 - 4.1. Auditor Internal
 - 4.2. Auditor Eksternal
 - 4.3. Komite Audit
5. Compliance Officer
6. Sekretaris Perusahaan
7. Pengawas Syariah
8. Stakeholders lainnya
9. Best Practices
 - 9.1. Code of Conduct
 - 9.2. Corporate Value
 - 9.3. Corporate Culture
 - 9.4. International Practices
 - 9.5. Kode Etik Asosiasi

tersirat sudah menganut prinsip-prinsip GCG dengan menerapkan kebijakan-kebijakan yang antara lain berupa:

- Pemeliharaan tingkat permodalan yang kuat dengan pemenuhan tingkat kecukupan modal minimal (*capital adequacy ratio*—CAR) sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- Pengembangan proses bisnis melalui optimalisasi penggunaan teknologi canggih untuk dapat menyediakan produk dan layanan yang sejalan dengan perkembangan kebutuhan nasabah, efisiensi operasional dan *built-in control system*.
- Penerapan manajemen risiko dan GCG yang menyeluruh di tingkat organisasi dan operasional Bank, dengan menggunakan metode dan alat terkini sesuai *international best practices*, termasuk kepatuhan terhadap ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, seperti penetapan Giro Wajib Minimum (GWM), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), Posisi Devisa Neto (PDN) dan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK).
- Pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan kompetitif dengan memposisikan pegawai sebagai *strategic asset* dan *strategic partner* dengan berbasis pada kompetisi dalam pencapaian sasaran.

KETERBUKAAN INFORMASI

Bank Mandiri menyampaikan laporan kepada Bank Indonesia, Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM), Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, serta mengumumkan kepada publik mengenai terjadinya suatu peristiwa, informasi atau fakta material yang dapat mempengaruhi harga atau nilai efek atau keputusan investasi pemodal secara tepat waktu dan obyektif berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sesuai ketentuan Bank Indonesia, setiap triwulan Bank Mandiri mengumumkan Neraca dan Perhitungan Laba Rugi serta informasi keuangan sekurang-kurangnya di dua surat kabar nasional. Informasi tersebut dan informasi lainnya juga dapat diakses melalui situs internet Bank Mandiri. Melalui situs internet Bank Indonesia juga dapat diakses informasi tentang keuangan Bank Mandiri yang dilaporkan kepada Bank Indonesia setiap bulannya.

Transparansi tersebut memperlihatkan bahwa Bank Mandiri berusaha untuk menjadi bank yang mematuhi standar praktek perbankan internasional dan menjalankan GCG.

PENGAJIAN OLEH PIHAK EKSTERNAL

Bank Mandiri telah meminta pendapat dan saran-saran dari berbagai pihak eksternal mengenai penerapan prinsip-prinsip GCG. Misalnya Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) yang berdasarkan survei yang dilakukan pada 2005 mengenai *Corporate Governance Perception Index 2004* mengakui bahwa:

- Bank Mandiri telah memiliki kebijakan baku mengenai GCG, tata tertib direksi, tata tertib komisaris, dan komite di bawah komisaris (cerminan prinsip *accountability*).
- Direksi Bank Mandiri memiliki komitmen dan mendorong jajaran bank untuk mengimplementasikan GCG (cerminan prinsip *responsibility*).
- Direksi Bank Mandiri mampu memutuskan dan mendahulukan kepentingan perusahaan (cerminan prinsip *independence*).
- Bank Mandiri memperhatikan hak pemegang saham dengan baik (cerminan prinsip *fairness*).

Selain itu dalam pemeringkatan GCG yang dilakukan oleh Standard & Poor's (S&P) di 2003 disimpulkan bahwa Bank Mandiri telah menganut prinsip-prinsip GCG dengan:

- Mengumumkan panggilan dan hasil rapat umum pemegang saham (RUPS) secara langsung kepada investor melalui *website* dan media massa.
- Mengungkapkan jumlah kepemilikan saham oleh Komisaris, Direksi dan pegawai eksekutif.
- Mengungkapkan kepemilikan saham sebesar 5% atau lebih.
- Membentuk komite di bawah Komisaris.
- Tingginya tingkat kehadiran Komisaris dan Direksi dalam rapat-rapat yang diadakan.
- Adanya program tanggung jawab sosial dan diungkapkan dalam Laporan Tahunan.
- Adanya Komite Audit yang beranggotakan individu-individu yang independen.
- Adanya penyampaian informasi secara fair.

TRANSFORMASI DENGAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Sesuai komitmennya, Komisaris Bank Mandiri memantau efektivitas pelaksanaan GCG

oleh setiap jajaran Bank Mandiri. Dalam pelaksanaannya, Komisaris membentuk Komite GCG yang membantu Komisaris mengawasi pelaksanaan dan memperkuat implementasi prinsip-prinsip GCG.

Komite GCG bertanggung jawab atas:

- Rekomendasi arah kebijakan GCG.
- Pengawasan efektivitas implementasi GCG.
- Rekomendasi atas kewajiban Bank terhadap pemegang saham minoritas.
- Transparansi proses nominasi.
- Kepastian adanya kebijakan evaluasi kinerja bagi Komisaris, Direksi dan eksekutif Bank.
- Kepastian komitmen Komisaris dan Direksi untuk menghindari benturan kepentingan, perangkapan jabatan dan *insider trading*.
- Terjaganya rahasia Bank.
- Pelaporan kegiatan Komite GCG dalam Laporan Tahunan.

Untuk mensosialisasikan dan memberikan counseling bagi Direksi dan jajarannya dalam rangka implementasi GCG, Komite GCG menyusun Piagam GCG yang memuat pengertian GCG, visi dan misi Bank Mandiri, prinsip-prinsip GCG dan struktur *corporate governance*.

Pedoman tersebut memberikan arahan mengenai hal-hal yang akan dibahas di beberapa bagian berikut.

Pemegang saham dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Bank Mandiri memperhatikan hak-hak dan perlakuan yang sama terhadap semua pemegang saham Seri B. Hak pemegang saham tersebut antara lain mengajukan usulan agenda Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) kepada Direksi bila mewakili sekurang-kurangnya 10% saham terdaftar.

Selain itu dalam RUPS pemegang saham berhak memperoleh:

- Panggilan RUPS yang mencakup rincian agenda dan penjelasannya, termasuk usulan perubahan anggota Direksi apabila ada.
- Agenda lain-lain yang akan dibagikan sebelum dan atau pada saat RUPS berlangsung.
- Keputusan RUPS yang diambil melalui prosedur yang transparan dan adil.
- Risalah RUPS yang memuat pendapat yang mendukung maupun yang tidak

VISI BANK MANDIRI

Menjadi Bank Terpercaya Pilihan Anda, yang berarti:

1. Menjadi bank yang terpercaya dan terpilih serta menguasai pangsa pasar semua segmen bisnis yang menguntungkan di Indonesia.
2. Menjadi bank yang dikenal secara luas sebagai perusahaan publik terkemuka di Asia Tenggara sebagai regional champion bank.

mendukung atas suatu keputusan.

5. Penjelasan mengenai sistem penentuan gaji dan fasilitas bagi setiap anggota Komisaris dan Direksi serta rincian gaji dan tunjangan yang diterima.
6. Informasi keuangan dan lain-lain yang dimuat dalam Laporan Tahunan dan laporan keuangan.

Anggaran Dasar Bank mengatur bahwa RUPS terdiri dari RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa. RUPS Tahunan dilaksanakan sekali dalam satu tahun paling lambat enam bulan sejak tutup buku. Prosedur dan pelaksanaan RUPS dilakukan sesuai peraturan perundang-undangan dan Anggaran Dasar Bank.

Bank harus meyakini bahwa pemegang saham pengendali memenuhi ketentuan dan persyaratan yang diatur dalam undang-undang, peraturan Bank Indonesia dan otoritas lainnya oleh. Ketentuan tersebut termasuk pemenuhan kebutuhan modal Bank.

Sesuai ketentuan Anggaran Dasar Bank, pemegang saham tidak dapat mencampuri kegiatan operasional Bank yang merupakan tanggung jawab Direksi. Walaupun begitu, untuk transaksi material yang akan dilakukan oleh Bank, pemegang saham harus menyetujuinya dalam RUPS.

Pemegang saham juga dilarang memanfaatkan Bank untuk kepentingan pribadi, keluarga, perusahaan atau kelompok usahanya dengan cara yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan kewajaran di bidang perbankan.

Komisaris

Berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh pemegang saham, Komite Nominasi

MISI BANK MANDIRI

1. Memprioritaskan kepentingan nasabah dan memberikan pelayanan yang terbaik dengan menjalin hubungan secara profesional dan mendalami kegiatan nasabah serta menawarkan produk-produk yang sangat kompetitif dan terjamin.
2. Memberikan kesempatan kerja yang sama kepada siapa saja dan senantiasa merekrut, melatih dan mengembangkan talenta yang terbaik dengan memberikan penghargaan dan promosi atas dasar prestasi.
3. Memberikan keuntungan maksimum kepada para *stakeholders* dan menjamin pertumbuhan dan peningkatan laba yang berkesinambungan.
4. Berkomitmen terhadap standar kinerja yang tinggi ditunjang oleh partisipasi manajemen yang terbuka, kerjasama yang efektif dan menjamin standar integritas serta tanggung jawab yang prima.
5. Memperhatikan kepentingan masyarakat dan lingkungan dalam setiap pengambilan keputusan.

dan Remunerasi merekomendasikan calon Komisaris. Dari rekomendasi tersebut pemegang saham memilih Komisaris dalam RUPS melalui proses yang transparan. Demikian pula pemberhentian Komisaris hanya bisa dilakukan oleh pemegang saham dalam RUPS.

Karena Bank Mandiri adalah suatu Badan Usaha Milik Negara yang telah Terbuka, Anggaran Dasar Bank mengatur bahwa pengangkatan Komisaris oleh RUPS harus disetujui oleh pemegang saham Dwiwarna Seri A (Negara Republik Indonesia). Lebih lanjut Anggaran Dasar mengatakan bahwa hanya pemegang saham Dwiwarna Seri A yang berhak mengajukan pencalonan kepada RUPS.

Penunjukkan tersebut efektif setelah Komisaris terpilih lulus *fit and proper test* Bank Indonesia.

Tanggung jawab dan kewajiban Komisaris:

- a. Komisaris bertanggung jawab terhadap terlaksananya tugas Komisaris yang diatur dalam Anggaran Dasar Bank secara efektif dan efisien serta terpeliharanya efektivitas komunikasi antara Komisaris dengan Direksi, auditor eksternal dan otoritas pengawas bank dan pasar modal.
- b. Komisaris bertanggung jawab dalam mematuhi ketentuan perundang-undangan dan memantau efektivitas praktek GCG.
- c. Komisaris wajib melakukan tindak lanjut hasil pengawasan dan rekomendasi yang diberikan dalam hal terjadi penyimpangan terhadap perundang-undangan, anggaran dasar dan *prudential banking practices*.
- d. Komisaris memiliki Tata Tertib Komisaris yang mengikat dan ditaati oleh semua komisaris. Tata tertib tersebut antara lain mengatur mengenai Rapat Komisaris.

- e. Komisaris wajib mengungkapkan kepemilikan saham Bank maupun perusahaan lainnya sesuai peraturan pasar modal.
- f. Komisaris dilarang memanfaatkan Bank untuk kepentingan pribadi, keluarga, perusahaan atau kelompok usahanya dengan cara yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan kewajaran di bidang perbankan.

Komisaris Independen

Pemegang saham dalam RUPS menetapkan komisaris independen dengan jumlah dan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Saat ini, tiga dari tujuh anggota Komisaris Bank Mandiri merupakan Komisaris Independen. Salah satu komisaris independen ditetapkan sebagai Ketua Komite Audit.

Komite Nasional Kebijakan Corporate governance (KNKCG) mengkategorikan seorang komisaris sebagai independen bila ia tidak terafiliasi dengan direksi, komisaris lainnya maupun pemegang saham pengendali. Yang termasuk afiliasi antara lain hubungan saudara, hubungan kerja baik itu permanen atau untuk jangka waktu tertentu maupun hubungan komersial lainnya yang dapat mempengaruhi independensinya karena adanya potensi benturan kepentingan. Berdasarkan definisi ini, mayoritas anggota Komisaris Bank Mandiri termasuk dalam kategori independen.

Komite-komite Di Bawah Komisaris

Dalam menjalankan tugasnya, Komisaris membentuk komite-komite:

1. 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.

2. 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 para pejabat eksekutif.
3. Komite Kebijakan Risiko membantu Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan kebijakan risiko usaha.
4. Komite GCG.

Direksi

Berdasarkan Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia dari KNKCG, Komite Nominasi dan Remunerasi merekomendasikan calon Direksi berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh pemegang saham. Kemudian, para pemegang saham berdasarkan rekomendasi tersebut memilih Direksi dalam RUPS yang terbuka dan transparan. Seperti halnya pemberhentian Komisaris, pemberhentian Direksi hanya bisa dilakukan oleh pemegang saham dalam RUPS.

Karena Bank Mandiri adalah suatu Badan Usaha Milik Negara yang telah Terbuka, Anggaran Dasar Bank mengatur bahwa pengangkatan Direksi oleh RUPS harus disetujui oleh pemegang saham Dwiwarna Seri A (Negara Republik Indonesia). Lebih lanjut Anggaran Dasar mengatakan bahwa hanya pemegang saham Dwiwarna Seri A yang berhak mengajukan pencalonan kepada RUPS.

Penunjukan tersebut efektif setelah Direksi terpilih lulus *fit and proper test* Bank Indonesia. Direksi bertanggung jawab:

- a. Atas berjalannya operasional Bank secara efektif dan efisien.
- b. Untuk menjalankan prinsip perbankan yang sehat termasuk manajemen risiko dan sistem pengendalian internal.
- c. Untuk bekerja secara transparan dan independen terhadap pemegang saham pengendali.
- d. Untuk mematuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta mengimplementasikan praktek GCG secara efektif.
- e. Untuk membuat dan memiliki Tata

Tertib Direksi yang mengikat dan ditaati oleh semua anggota Direksi. Tata tertib tersebut mengatur antara lain mengenai Rapat Direksi.

- f. Direksi wajib mengungkapkan kepemilikan saham Bank maupun perusahaan lainnya sesuai peraturan pasar modal.
- g. Mematuhi larangan memanfaatkan Bank untuk kepentingan pribadi, keluarga, perusahaan atau kelompok usahanya dengan cara yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan kewajiban di bidang perbankan.

Hubungan Komisaris dan Direksi

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

- a. Terpeliharanya kesehatan Bank sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan kriteria yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- b. Terlaksananya dengan baik manajemen risiko maupun sistem pengendalian internal.

PRINSIP-PRINSIP PELAKSANAAN GCG:

KETERBUKAAN (TRANSPARENCY)

1. Bank mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh *stakeholders* sesuai dengan haknya.
2. Informasi tersebut meliputi visi, misi, sasaran usaha, strategi Bank, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, *cross shareholding*, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko, sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan implementasi GCG serta informasi dan fakta material yang dapat mempengaruhi keputusan pemodal.
3. Prinsip keterbukaan itu tetap memperhatikan ketentuan rahasia bank, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Kebijakan bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada *stakeholders* yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.

AKUNTABILITAS (ACCOUNTABILITY)

1. Bank menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ Bank yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi Bank dan menetapkan kompetensi kepada organ tersebut sesuai tanggung jawab masing-masing.
2. Dalam pengelolaannya, Bank menetapkan *check and balance system*.
3. Bank juga memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran berdasarkan ukuran yang disepakati konsisten dengan nilai perusahaan (*corporate values*), sasaran usaha dan strategi Bank serta memiliki *reward and punishment system*.
4. Bank meyakini bahwa semua organ organisasi Bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam implementasi GCG.

TANGGUNG JAWAB (RESPONSIBILITY)

1. Bank berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

2. Bank sebagai *good corporate citizen* peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar.

INDEPENDENSI (INDEPENDENCE)

1. Bank menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders* manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta terbebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).
2. Bank mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.

KEWAJARAN (FAIRNESS)

1. Bank memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).
2. Bank memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan Bank serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

RAPAT KOMISARIS

	KOMISARIS		KOMITE AUDIT		KOMITE KEBIJAKAN RISIKO		KOMITE GCG		KOMITE NOMINASI DAN REMUNERASI		GABUNGAN	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Komisaris untuk periode 1 Januari–16 Mei 2005												
Binhadi	15	15									4	3
Markus Parmadi*	15	14	7 [#]	6							4	2
Darmin Nasution	15	8									4	1
Arie Soelendro	15	12									4	1
Riswinandi*	15	11	7	6							4	4
Fransiska Oei**	15	5									1	0
A. Tony Prasetyantono*	15	6									4	2
Komisaris untuk periode 16 Mei–31 Desember 2005												
Edwin Gerungan	17	16			2	2			2 [#]	2	7	7
Muchayat	17	17					13 [#]	12	2	2	7	6
Soedarjono	17	15	17	15	2 [#]	2					7	6
Richard Claproth	17	14					13	8			7	7
Gunarni Soeworo*	17	16	17 [#]	17	2	1					7	7
Pradjoto*	17	6									7	5
Yap Tjay Soen*	17	12	17	13			13	8	2	2	7	6
periode 1 Januari–31 Desember 2005												
Zulkifli Djaelani**** (anggota Komite Audit)			24	24								
Imam Sukarno**** (anggota Komite Audit)			24	23								
Pardi Soedrajat (anggota Komite Kebijakan Risiko)					2	2						
Anwar Isham (anggota Komite GCG)							13	13				
Ogi Prastomiyono (anggota Komite GCG)							13	12				
Nimrod S. (anggota Komite Nominasi & Remunerasi)									2	1		
Kustiawan (anggota Komite Nominasi & Remunerasi)									2	2		

• Kolom A—Menunjukkan jumlah rapat yang harus dihadiri Komisaris.
• Kolom B—Menunjukkan jumlah kehadiran dalam rapat yang bersangkutan.

* Komisaris Independen
** Mengundurkan diri 4 Februari 2005 dan efektif 9 April 2005 sesuai keputusan RUPS.
*** Hadir dalam Komite Audit periode 1 Jan–16 Mei 2005 dan 16 Mei–31 Des 2005.
Ketua Komite.

RAPAT DIREKSI

	DIREKSI		GABUNGAN			DIREKSI		GABUNGAN	
	A	B	A	B		A	B	A	B
Direksi untuk periode 1 Januari–16 Mei 2005					Direksi untuk periode 16 Mei–31 Des 2005				
E.C.W. Neloe	29	27	4	1	Agus Martowardojo	46	36	7	6
I Wayan Pugeg	29	26	4	2	I Wayan Agus Mertayasa	46	43	7	5
I Wayan Agus Mertayasa	29	13	4	2	Omar S. Anwar	46	40	7	7
M. Sholeh Tasripan	29	21	4	0	Nimrod Sitorus	42	36	7	7
Omar S. Anwar	29	28	4	3	J.B Kendaro	46	28	7	5
Ventje Rahardjo	29	25	4	2	Zulkifli Zaini	46	40	7	7
Nimrod Sitorus	29	27	4	4	Sasmita	46	41	7	6
J.B Kendaro	29	18	4	2	Abdul Rachman	46	41	7	6
Zulkifli Zaini	29	21	4	4	Andreas E. Susetyo	46	37	7	7
Keat Lee	29	23	4	1	Honggo Widjojo**	40	39	7	7
Andreas E. Susetyo	29	26	4	4	Sentot A. Sentausa**	40	37	7	5
Sasmita*	27	23	4	3					

• Kolom A—Menunjukkan jumlah rapat yang harus dihadiri Direksi.
• Kolom B—Menunjukkan jumlah kehadiran dalam rapat yang bersangkutan.

* Menjadi SEVP terhitung mulai tanggal 14 Januari 2005.
** Menjadi Koordinator Terhitung mulai tanggal 21 Juni 2005.

	JUMLAH ANGGOTA	GAJI	TUNJANGAN	BONUS	JUMLAH
Biaya gaji kotor, tunjangan dan bonus yang dibayarkan kepada Komisaris, Direksi, SEVP, BOD Advisor dan Komite Audit selama 2005 (Rpjuta).	Komisaris	7	4.983	3.258	8.241
	Direksi	8	15.378	16.140	31.518
	Komite Audit	2	634	123	757
	Koordinator, SEVP, Group Head dan Advisor Direksi	47	25.568	20.112	6.170
	TOTAL	64	46.563	39.633	6.170
					92.367

	NAMA	SAHAM BONUS	DISKON	MSOP 01	TOTAL SAHAM	OPSI
Kepemilikan saham Bank Mandiri dan Opsi Saham oleh komisaris, direksi, SEVP dan Komite Audit per 31 Desember 2005.	Komisaris					
	Edwin Gerungan	-	-	-	-	-
	Muchayat	-	-	-	-	-
	Soedarjono	80.000	750.000	-	830.000	-
	Richard Claproth	-	-	-	-	-
	Gunarni Soeworo	-	-	-	-	-
	Pradjoto	-	-	-	-	-
	Yap Tjay Soen	-	-	-	-	-
	Direktur					
	Agus Martowardojo	-	-	-	-	-
	I Wayan Agus Mertayasa	200.000	-	-	200.000	4.158.008
	Omar S. Anwar	-	-	-	-	8
	JB Kendaro	200.000	-	-	200.000	4.158.008
	Zulkifli Zaini	60.038	-	-	60.038	499.562
	Sasmita	60.038	225.000	-	285.038	998.562
	Abdul Rachman	72.557	100.176	-	172.733	3.336.436
	SEVP					
	Andreas E. Susetyo	54.417	204.066	603.385	861.868	603.385
	Komite Audit					
	Gunarni Soeworo	-	-	-	-	-
	Soedarjono	-	-	-	-	-
	Yap Tjay Soen	-	-	-	-	-
	Zulkifli Djaelani	259	185	-	444	-
Imam Sukarno	-	-	-	-	-	

- Tercapainya imbal hasil yang wajar bagi pemegang saham.
- Terlindunginya kepentingan *stakeholders* secara wajar.
- Terpenuhinya implementasi GCG.
- Terlaksananya suksesi kepemimpinan dan kontinuitas manajemen di semua lini organisasi.

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

- Visi, misi dan *corporate values*.
- Sasaran usaha, strategi, rencana jangka panjang maupun rencana kerja dan anggaran tahunan.
- Kebijakan dalam memenuhi ketentuan perundang-undangan, anggaran dasar dan

- prudential banking practices termasuk komitmen untuk menghindari segala bentuk benturan kepentingan.
- Kebijakan dan metode penilaian kinerja Bank, unit-unit kerja dalam Bank dan personalianya.
- Struktur organisasi di tingkat eksekutif yang mampu mendukung tercapainya sasaran usaha Bank.
- Melaksanakan rapat gabungan Komisaris dan Direksi sekurang-kurangnya tiga bulan sekali.

Sebagai imbalannya, para Komisaris dan Direksi berhak memperoleh paket remunerasi sesuai dengan kondisi pasar yang berlaku. Proses penetapan jumlah paket remunerasi ditetapkan oleh RUPS setelah menerima usulan dari Komite Nominasi dan Remunerasi.

Direktur Kepatuhan

Dengan persetujuan Bank Indonesia, Direktur Utama bersama Komisaris menunjuk salah seorang anggota Direksi sebagai Direktur Kepatuhan. Dalam kapasitasnya tersebut, hubungan pelaporan Direktur Kepatuhan adalah langsung kepada Bank Indonesia selain juga kepada Direktur Utama dan Komisaris.

Untuk menjaga independensinya, Direktur Kepatuhan tersebut tidak boleh merangkap sebagai Direktur Utama, membawahi kegiatan kredit, *treasury*, penghimpunan dana dan kegiatan operasional lainnya maupun membawahi akuntansi atau Satuan Kerja Audit Intern (SKAI). Walaupun begitu, Direktur Kepatuhan boleh menjadi anggota komite baik yang dibentuk Direksi maupun Komisaris. Untuk komite yang

bersifat operasional, Direktur Kepatuhan tidak mempunyai hak suara dalam pengambilan keputusan.

Mengingat peran vital Direktur Kepatuhan, Bank membentuk unit kerja *Compliance Group* untuk membantu pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Sekretaris Perusahaan

Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat pemodal, Bank Mandiri sebagai perusahaan publik membentuk Sekretaris Perusahaan yang berperan sebagai penghubung Bank dengan para investor, pelaku pasar modal, regulator dan juga para pengamat. Sekretaris Perusahaan memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan tersedianya informasi untuk berbagai pihak serta berperan sebagai penghubung utama antara Bank, BAPEPAM dan publik.

Sekretaris Perusahaan juga bertanggung jawab untuk memberikan saran-saran kepada Direksi mengenai kepatuhan atas ketentuan Undang-undang nomor 8 tahun 1995 tentang Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya.

Bank Mandiri telah melaporkan penunjukan Sekretaris Perusahaan kepada BAPEPAM dan Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya serta mengumumkannya di salah satu harian nasional.

Dewan Pengawas Syariah

Melalui Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah termasuk jasa lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha yang ditawarkan antara lain:

- *Mudharabah*, pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil.
- *Musarakah*, pembiayaan berdasarkan prinsip usaha patungan.
- *Murabahah*, jual beli barang dengan memperoleh keuntungan.
- *Ijarah*, pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa.

Dalam operasionalnya Bank Syariah Mandiri menganut prinsip-prinsip:

- Keadilan, berupa penerapan imbalan atas dasar bagi hasil dan pengambilan *margin* keuntungan yang disepakati bersama antara Bank dan nasabah.
- Kemitraan, dimana Bank menempatkan nasabah penyimpan dana, nasabah pengguna dana, maupun Bank pada

kedudukan yang sama dan sederajat.

Hal ini tercermin dalam hak, kewajiban, resiko dan keuntungan yang berimbang di antara nasabah penyimpan dana, nasabah pengguna dana maupun Bank.

- Keterbukaan, melalui laporan keuangan yang terbuka secara berkesinambungan, nasabah dapat mengetahui tingkat keamanan dana dan kualitas manajemen bank.
- Universalitas, Bank tidak membedakan suku, agama, ras dan golongan agama dalam masyarakat dengan prinsip Islam sebagai *rahmatan lil'alamiin* (Islam adalah rahmat bagi seluruh umat).

Bank Syariah Mandiri membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang terdiri dari satu orang ketua dan tiga anggota independen yang kompeten dalam syariah Islam. Dewan pengawas tersebut bertugas mengarahkan dan mengawasi landasan produk dan jasa layanan Bank agar sesuai dengan aturan dan prinsip-prinsip syariah Islam.

Dewan Pengawas Syariah bertanggung jawab mengawasi kegiatan usaha Bank agar sesuai dengan ketentuan syariah dan juga memberi nasehat dan saran mengenai hal-hal yang terkait dengan aspek syariah. Selain itu DPS juga berperan sebagai mediator antara Bank dengan Dewan Syariah Nasional (DSN), terutama dalam hal kajian produk yang memerlukan kajian dan fatwa DSN.

Auditor Eksternal dan Independent Reviewer

Anggaran Dasar Bank menegaskan bahwa Komisaris wajib mengusulkan kepada RUPS akuntan publik yang akan memeriksa pembukuan Bank. Akuntan publik yang diusulkan adalah yang telah memperoleh lisensi dari Departemen Keuangan RI dan terdaftar di BAPEPAM.

Akuntan publik tersebut akan melakukan audit umum untuk memberikan pernyataan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan Bank. Laporan keuangan konsolidasi Bank disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Saat ini Ikatan Akuntan Indonesia tengah menimbang untuk mengadopsi ketentuan Standar Pelaporan Keuangan Internasional (*International Financial Reporting Standard—IFRS*) sehingga memperkuat aspek perbandingan laporan keuangan secara internasional. Bank Mandiri sampai tahun 2005 hanya menyajikan rekonsiliasi Laporan

Keuangan antara yang disusun berdasarkan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia dengan ketentuan IFRS.

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

NILAI-NILAI DAN PERILAKU BANK MANDIRI

Manajemen Bank Mandiri bertekad untuk menerapkan nilai-nilai kebersamaan berikut:

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. **Professionalism/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 secara terus menerus.

Sepuluh Perilaku Utama:

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

Laporan Komite Audit

Pemegang Saham yang terhormat,

Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sudah dibentuk sejak tanggal 19 Agustus 1999 berdasarkan Keputusan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. No. 013/KEP/KOM/1999 dan diperbaharui berdasarkan Keputusan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. No. 001/KEP/KOM/2005 tanggal 1 Juli 2005 dengan tujuan untuk membantu serta memfasilitasi Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian intern (*internal control system*), efektivitas pemeriksaan oleh auditor ekstern dan intern, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sesuai dengan laporan tahunan yang disampaikan kepada Komisaris, dalam tahun 2005 Komite Audit telah melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- Melakukan penelaahan atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2005, Laporan pencapaian/realisasi RKAP tahun 2005, laporan keuangan tiga bulanan yang akan dipublikasikan dan laporan keuangan konsolidasi yang diaudit.
- Melakukan penelaahan atas Laporan Hasil Audit Rutin tahun 2005 yang dilakukan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) yang terkait dengan implementasi kebijakan, sistem dan prosedur, pelaksanaan pengendalian intern, kepatuhan terhadap peraturan/ketentuan intern dan ekstern serta masalah-masalah yang terkait dengan tindak kejahatan (*fraud*).
- Melakukan penelaahan atas biaya audit yang diajukan Kantor Akuntan Publik yang sudah ditunjuk untuk memeriksa laporan keuangan Bank Mandiri tahun buku 2005 dan melakukan negosiasi untuk memperoleh kesepakatan total biaya audit yang wajar.
- Melakukan pertemuan dan komunikasi secara berkala dengan auditor eksternal/Kantor Akuntan Publik yang memeriksa Bank Mandiri guna membahas

efektivitas pelaksanaan pemeriksaan tahun 2005, antara lain mengenai progres pemeriksaan, temuan-temuan penting, penyesuaian-penyesuaian (*adjustments*) angka keuangan dan kendala dalam pemeriksaan.

- Melakukan pertemuan berkala dengan Satuan Kerja Audit Intern guna membahas efektivitas pelaksanaan pemeriksaan intern tahun 2005, antara lain mengenai cakupan, fokus dan program audit, penyempurnaan metode *Risk Based Audit*, penyempurnaan metode penilaian/pengukuran kinerja *auditee*, penyempurnaan sistem dan kualitas audit bidang Teknologi Informasi, temuan-temuan audit yang perlu diperiksa lebih mendalam serta tindak lanjut *auditee* atas hasil pemeriksaan auditor *intern* dan *ekstern*.
- Melakukan pertemuan dengan unit-unit kerja, antara lain *Accounting Group*, *Human Capital Group*, *Credit Recovery Group*, *Compliance Group* dan *Corporate Relation Group/Corporate Banking Group* guna membahas temuan-temuan hasil pemeriksaan auditor *intern* dan *ekstern* serta hal-hal lain yang perlu diklarifikasi dengan unit-unit kerja tersebut.
- Melakukan tugas dan kegiatan lain yang diberikan Komisaris, antara lain penelaahan atas Laporan Pelaksanaan dan Pokok-Pokok Hasil Audit Intern, penelaahan atas Laporan Komisaris tentang Pelaksanaan Rencana Kerja serta investigasi khusus melalui SKAI sehubungan dengan pengaduan/laporan dari pihak ketiga yang diterima Komisaris.

Berdasarkan penelaahan dan pembahasan yang telah dilakukan seperti tersebut di atas, Komite Audit berpendapat bahwa:

- Penyajian laporan keuangan yang dipublikasikan telah memenuhi azas keterbukaan.
- Bank telah memiliki sistem pengendalian intern yang memadai.
- Bank telah memiliki kebijakan dan sistem yang memadai tentang pemantauan atas kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Sehubungan dengan itu maka tidak ada masalah-masalah signifikan yang perlu ditambahkan dalam laporan.

Komite Audit



Gunarni Soeworo

Ketua



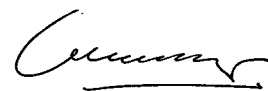
Soedarjono



Yap Tjay Soen



Zulkifli Djaelani



Imam Soekarno

Laporan Komite Nominasi dan Remunerasi

Para Pemegang Saham yang terhormat,

Di tahun 2005, Komite Nominasi dan Remunerasi (Komite) diamanatkan untuk menyusun program kerja yang akan menelaah dan mengidentifikasi individu-individu unggul dan berkualitas untuk dicalonkan sebagai anggota Direksi sesuai dengan kriteria dan persyaratan yang tercantum dalam Piagam Komite.

Selain itu, Komite diberi mandat untuk menyusun pedoman untuk mengevaluasi kinerja direksi dan juga pedoman untuk mengevaluasi secara *self-assessment* kinerja komisaris. Ini berarti Komite bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi kinerja direksi secara periodik serta mengusulkan paket remunerasi bagi direksi dan komisaris yang sepadan dengan kinerjanya. Dalam pengusulan tersebut, Komite harus memastikan bahwa kepentingan manajemen tersebut sejalan dengan kepentingan pemegang saham serta prioritas strategis Bank Mandiri. Terakhir, Komite juga harus menelaah perumusan Ruang Lingkup dan Tanggung Jawab Direksi.

Komite menyadari bahwa Bank Mandiri selaku bank milik negara yang telah terbuka, keputusan pengangkatan dan pemberhentian direksi dan komisaris adalah wewenang penuh pemegang saham Seri A Dwiwarna. Walaupun begitu, Komite percaya bahwa bila pengangkatan tersebut berdasarkan proses pencalonan yang sistematis dan obyektif, maka akan mempengaruhi akuntabilitas secara positif.

Karenanya, sebelum mengajukan usulan nominasi kepada pemegang saham Seri A Dwiwarna, Komite menyusun proses nominasi yang sistematis, obyektif dan handal. Berdasarkan itu dan juga menimbang kebutuhan Bank sebagai organisasi serta kapabilitas para calon, Komite di masa yang akan datang berusaha untuk mengajukan calon-calon direksi dan komisaris yang layak kepada pemegang saham Seri A Dwiwarna melalui Komisaris.

Pada bulan Desember 2005, Komite sudah melakukan seleksi dan proses *fit and proper test* terhadap calon direksi sesuai rencana kerja.

Terkait dengan itu, pada tahun 2005 Komite telah mulai menyusun sistem penilaian kinerja direksi dan komisaris sehingga para pemegang saham memiliki dasar pertimbangan yang lebih obyektif dalam menerima laporan pertanggungjawaban direksi.

Selama tahun 2005 Komite telah merangkum hasil survei imbalan bagi Direksi. Rangkuman tersebut digunakan dalam analisa Ruang Lingkup dan Tanggung Jawab Direksi dan remunerasinya. Komite akan membahas mengenai evaluasi ini dan struktur remunerasinya lebih lanjut di tahun 2006.

Pada bulan Oktober 2005, Komite juga telah membahas usulan penyempurnaan organisasi dari Direksi. Komite telah membahas usulan tersebut dan menyampaikan pendapatnya kepada Komisaris.

Komite di tahun 2006 akan tetap melaksanakan program kerjanya untuk memastikan berjalannya fungsi pengawasan Komisaris.

Komite Nominasi dan Remunerasi



Edwin Gerungan

Ketua

Laporan Komite Good Corporate Governance

Pemegang Saham yang terhormat,

Sebagai wujud komitmen Bank Mandiri dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dalam semua aspek kegiatannya dan sejalan dengan pilar keempat dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API), Komisaris telah membentuk Komite GCG pada tanggal 18 Juli 2005 melalui keputusan Komisaris No.002/KEP/KOM/2005. Misi dari Komite GCG adalah membantu Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan, memonitor implementasi prinsip-prinsip GCG dan praktek-praktek terbaik, serta memastikan relevansi keberlanjutan dari prinsip-prinsip dan praktek-praktek terbaik tersebut.

Tugas Komite GCG secara garis besar adalah memberikan rekomendasi kepada Komisaris mengenai arah kebijakan dan program-program percepatan implementasi prinsip-prinsip GCG serta mengawasi efektivitas implementasi GCG oleh Direksi dan jajarannya sehingga terlindunginya kepentingan seluruh *stakeholder* dan terciptanya mekanisme *check and balance* pada semua aktivitas. Penerapan prinsip-prinsip GCG dan praktek-praktek terbaik dalam setiap aspek kegiatan perusahaan secara konsisten memberikan banyak manfaat, salah satunya adalah meningkatnya image perusahaan terhadap pihak luar dan meningkatnya kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan.

Sejalan dengan program kerja Komisaris tahun 2005, Komite GCG telah melaksanakan kegiatan-kegiatan berikut:

1. Menyusun Piagam *Good Corporate Governance*, yang telah disahkan berdasarkan Keputusan Komisaris No. 005/KEP/KOM/2005 tanggal 17 Oktober 2005.
2. Menelaah program dan implementasi GCG yang telah dilaksanakan oleh Direksi yang meliputi:
 - a. Telaahan atas hasil penilaian/pemeringkatan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga independen (Price WaterhouseCoopers, Standard & Poor's dan The Indonesian Institute for Corporate Governance).
 - b. Telaahan terhadap peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh Direksi mengenai GCG.
 - c. Melakukan pengecekan atas beberapa kegiatan di Kantor Pusat dan Kantor-Kantor Cabang Bank Mandiri untuk memastikan diimplementasikannya GCG sebagaimana mestinya.
3. Melaksanakan sosialisasi GCG kepada jajaran manajemen baik di Kantor Pusat maupun cabang-cabang dengan perincian sebagai berikut:
 - a. Sosialisasi Tahap I di Bank Mandiri Kantor Pusat pada Oktober 2005, bersama dengan dua lembaga independen yang telah melakukan pemeringkatan GCG di Bank Mandiri, yaitu Standard & Poor's dan The Indonesian Institute for Corporate Governance.
 - b. Sosialisasi Tahap II yang ditujukan kepada *focus group* di tiga kantor wilayah yaitu Kantor Wilayah I, Kantor Wilayah VIII dan Kantor Wilayah X.
 - c. Sosialisasi GCG kepada peserta program *Corporate Culture Internalization* melalui kerja sama dengan *Human Capital Group* dan *Learning Center Group* sebanyak tiga kali.

Dengan demikian, selama tahun 2005 telah dilakukan sosialisasi GCG di Kantor Pusat dan tiga Kantor Wilayah. Untuk tujuh Kantor Wilayah lagi dan, bila dipandang perlu, beberapa kantor cabang utama akan dilakukan dalam tahun 2006.
4. Melaksanakan survei dengan metode *self-assessment* mengenai implementasi GCG di Bank Mandiri dengan responden eksternal dan internal Bank Mandiri, yaitu yang terdiri dari Komisaris, anggota Direksi & SEVP, Komite Audit dan *Internal Audit*, *Group Head*, *Department Head*, *level Manager* di Wilayah, Bapepam, BEJ dan BES serta pemegang saham institusi. Survei ini dilaksanakan dengan tujuan untuk: (a) mengetahui sejauh mana pemahaman GCG oleh para responden, (b) mengetahui sejauh mana penerapan prinsip-prinsip dan *best practices* GCG dalam kebijakan, prosedur dan aktivitas perbankan di masing-masing unit kerja atau kantor wilayah, menurut para

responden. Di samping itu, survei ini juga dimaksudkan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner yang digunakan.

5. Melakukan langkah-langkah persiapan untuk pelaksanaan survei implementasi GCG Bank Mandiri bekerjasama dengan lembaga independen yang akan dilaksanakan pada tahun 2006.

Sehubungan dengan survei implementasi GCG yang dilakukan oleh Komite GCG, secara keseluruhan nilai yang diperoleh sedikit di atas nilai survei yang dilaksanakan oleh The Indonesian Institute of Corporate Governance. Temuan-temuan yang diperoleh dari kegiatan-kegiatan di atas akan digunakan sebagai salah satu dasar dalam memonitor dan melakukan evaluasi secara berkala terhadap proses implementasi GCG di Bank Mandiri di masa mendatang.

Akhir kata, kami bertekad untuk memantau secara berkelanjutan implementasi prinsip-prinsip dan praktek-praktek terbaik Corporate Governance melalui koordinasi dengan Direksi dan jajarannya, dengan tetap berpegang pada profesionalisme dan independensi masing-masing, sehingga dalam waktu yang tidak terlalu lama motto 'GCG—From Conformance to Performance' dapat terwujud di Bank Mandiri.

Demikianlah penyampaian kami, atas perhatian dan dukungan semua pihak terhadap pelaksanaan tugas-tugas Komite GCG selama ini, kami ucapkan terima kasih.

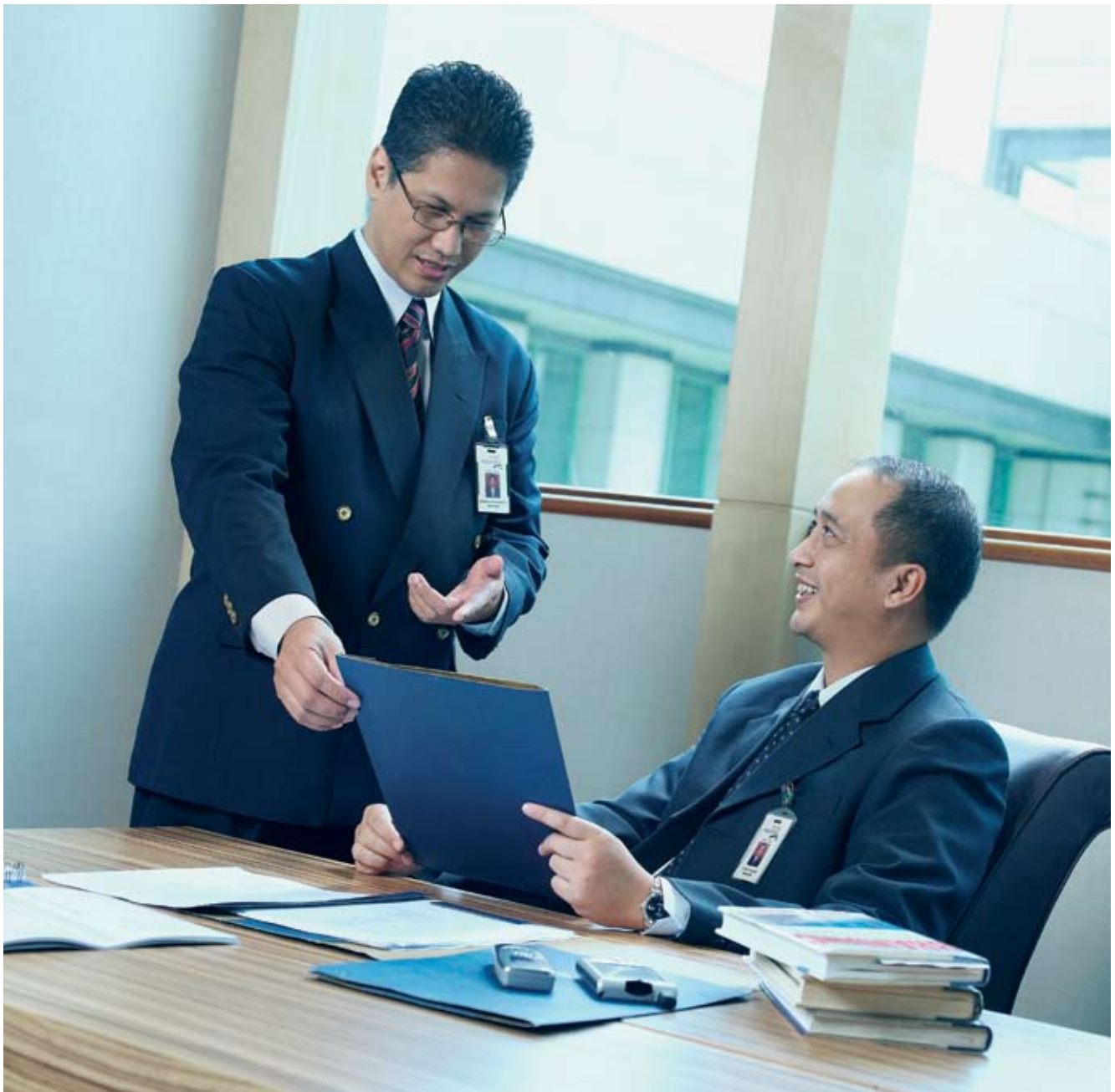
Komite Good Corporate Governance



Muchayat
Ketua

Corporate Banking

Passion for Partners “Kami akan tetap mengejar pertumbuhan bisnis, baik melalui pemberian kredit secara selektif yang didasarkan pada identifikasi *target markets* secara seksama, pengembangan spesialisasi bisnis, maupun *customer proposition*.” — ABDUL RACHMAN **Direktur**



AKHIR TAHUN 2005	
Volume Kredit	Rp29.944 miliar
Volume Simpanan	Rp59.861 miliar
Volume Bisnis	Rp89.805 miliar
Jumlah Nasabah	260
Jumlah Pegawai	195
Rasio NPL—Gross	9,99%
Profitability	
Pendapatan Bunga Bersih	Rp2.735 miliar
Pendapatan Fee Based	Rp300 miliar
Laba Operasional	Rp2.849 miliar
Pendapatan Bersih	Rp2.595 miliar
Yield & Spread	
YoL – Rp	12,6%
YoL – Fx	8,1%
CoF – Rp	
Giro	3,5%
Deposito	7,7%
CoF – Va	
Giro	1,7%
Deposito	2,5%
Spread	
Kredit – Rp	2,5%
Kredit – Va	3,0%
Giro – Rp	5,7%
Giro – Va	3,3%
Deposito – Rp	1,5%
Deposito – Va	2,6%
<ul style="list-style-type: none"> • Laba Operasional = Laba sebelum biaya PPAP & alokasi biaya • Spread: selisih tingkat bunga dengan tarif FTP (<i>Fund Transfer Pricing</i>) pendapatan/biaya • Tarif FTP = CoF + biaya overhead dana + RR + Penjaminan Simpanan 	

KINERJA

Pada akhir Desember 2005, total volume bisnis *Corporate Banking* (dana pihak ketiga dan kredit yang diberikan) mencapai Rp89,8 triliun. Sepanjang tahun ini, kami mencatat adanya pertumbuhan saldo rekening giro dan deposito sebesar 18,6%, namun volume kredit kami menurun 16,5%. Hal ini terutama disebabkan oleh adanya perpindahan penanganan kredit bermasalah (NPL) ke *Credit Recovery Group* sebesar Rp8.816 miliar, dan juga adanya pelunasan kredit sebesar Rp3.367 miliar. Namun kami juga menyalurkan sejumlah kredit baru selama tahun 2005 sebesar Rp6.266 miliar yang memberikan kenaikan sebesar 17,5% apabila dibandingkan dengan posisi akhir 2004.

Corporate Banking menghasilkan pendapatan bunga bersih sebesar Rp2.735 miliar dan memberi kontribusi laba operasional sebesar Rp2.849 miliar pada tahun 2005. Pendapatan bersih sebesar Rp2.595 miliar terutama dihasilkan dari *interest margins* yang berasal dari *liabilities* yaitu sebesar Rp2.024 miliar. Profitabilitas *Corporate Banking* ini sudah memperhitungkan sebagian perpindahan biaya pencadangan atas kredit NPL ke *Credit Recovery Group* sebesar Rp3.138 miliar bersamaan dengan pemindahan penanganan rekening-rekeningnya.

PENCAPAIAN

Kami senantiasa menjaga potensi pertumbuhan bisnis yang menguntungkan selama tahun 2005, dengan mempertahankan nasabah-nasabah yang memiliki peringkat internal B hingga AAA pada tingkat retensi 95%. Sebagai strategi untuk meningkatkan *sales* dan loyalitas nasabah, kami telah menyelenggarakan sejumlah *Customer Gathering* dan *call visits* yang berkesinambungan guna menciptakan komunikasi yang lebih baik serta dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Disamping pecairan kredit yang dilakukan secara selektif, kami juga melakukan usaha-usaha penyelesaian maupun penagihan atas NPL yang masih dalam penanganan *Corporate Banking*.

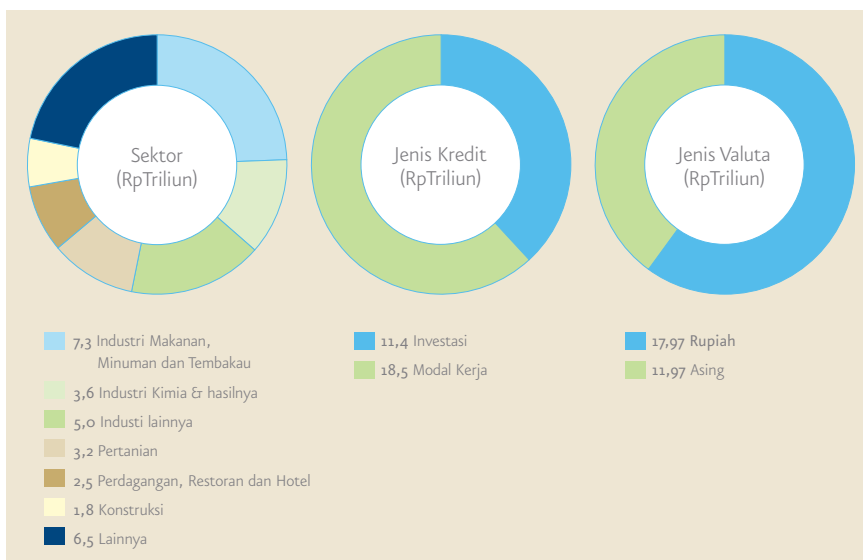
Mutu pelayanan senantiasa kami tingkatkan dengan dilakukannya *Straight-Through Processing (STP)* untuk kredit dan nasabah melalui implementasi *Loan Origination System (LOS)* dan *MAC tools*. Dari hasil survei yang diselenggarakan oleh MarkPlus Research untuk mengukur tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan *corporate banking*, diperoleh indeks sebesar 93,8 untuk layanan yang berhubungan dengan produk Garansi Bank, 91,02 untuk giro dan 94,56 untuk deposito berjangka dengan skala 1:100.

Kami juga berupaya untuk memperluas spesialisasi kami dalam penawaran-penawaran bisnis selama tahun 2005. Dalam upaya untuk meningkatkan pendapatan dari *fee*, kami mendorong usaha *cross-selling* pada layanan *trade finance*, serta berusaha memasarkan produk *Cash Management System* kami kepada nasabah. Kami juga mengimplementasikan *Advisory Center for Trade and Treasury service* pada tahun 2005. Dengan usaha-usaha tersebut, kami berhasil meningkatkan rata-rata *product holdings* per nasabah dari 3 menjadi 3,19 pada tahun 2005.

SASARAN

Dalam jangka menengah kami terus melakukan konsolidasi terhadap *portfolio*

DISTRIBUSI KREDIT



perkreditan, sementara itu kami akan tetap mengejar pertumbuhan bisnis baik melalui pemberian kredit secara selektif yang didasarkan pada identifikasi *target markets* secara seksama, pengembangan spesialisasi bisnis kami maupun *customer proposition*. *Client Service Teams (CST)* yang baru, akan kami bentuk dengan prioritas layanan kepada dua puluh nasabah terbesar kami. Ini juga akan membangun *client base* kami yang baru untuk layanan '*Advanced Cash Management System (CMS)*.' Jangkauan pemasaran kami yang semakin luas akan didukung oleh pembentukan tiga *Corporate Banking floor* di Medan, Surabaya dan Makassar.

Dari sudut pandang sektor usaha, kami akan menekankan pada sektor-sektor makanan dan minuman, CPO, usaha eceran, batu bara, telekomunikasi dan konstruksi. Sementara sasaran sekunder kami adalah pada sektor barang konsumsi, rokok, *multi-finance*, farmasi, otomotif dan komponennya serta industri semen. Dalam sektor-sektor usaha ini, kami akan berupaya melakukan aliansi strategis yang berkesinambungan, disamping untuk meningkatkan nilai layanan yang kami berikan, yang pada akhirnya akan meningkatkan *customer value*.

MANDIRI SEKURITAS

Berkembangnya Mandiri Sekuritas menjadi perusahaan sekuritas papan atas tidak terlepas dari keputusan strategis yang dilakukan oleh Bank Mandiri untuk menjadikan pasar modal dan jasa *investment banking* sebagai salah satu pilar utama untuk meningkatkan hubungan dengan nasabah korporasi serta memberikan layanan korporasi yang menyeluruh. Rekapitalisasi yang dilakukan oleh Bank Mandiri dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh Mandiri Sekuritas dengan terjun ke dalam kancah persaingan bisnis di tiga lini: *Investment Banking*, Pasar Modal, dan Manajemen Investasi.

Investment Banking

Meskipun aktifitas *investment banking* di dalam negeri mengalami penurunan selama tahun 2005, namun dengan bekal kemampuan dan pengalaman dalam melakukan originasi, distribusi dan eksekusi, Mandiri Sekuritas tetap dapat menunjukkan kinerja yang mengesankan baik pada transaksi penerbitan surat utang maupun IPO saham di tengah situasi pasar yang kurang menguntungkan.

Pada tahun 2005, Mandiri Sekuritas menduduki peringkat kedua di Indonesia dalam hal penjaminan penerbitan surat utang, dengan nilai total penjaminan mencapai Rp2,01 triliun, atau menguasai 21% pangsa pasar penerbitan obligasi dan *medium term note (MTN)* selama tahun 2005.

Disamping itu, Mandiri Sekuritas juga menempati peringkat kedua dalam transaksi penjaminan IPO saham dengan nilai penjaminan sebesar Rp122 miliar atau sekitar 3,4% pangsa pasar. Transaksi IPO yang dilakukan Mandiri Sekuritas merupakan penawaran umum murni tanpa dukungan pembeli siaga (*stand-by buyer*). Disamping itu, Mandiri Sekuritas juga aktif dalam bisnis jasa penasehat keuangan.

Atas berbagai aktifitas dan pencapaian tersebut, Mandiri Sekuritas berhasil memperoleh pengakuan secara luas atas prestasinya yang ditandai dengan

keberhasilannya memperoleh sejumlah penghargaan baik dari dalam maupun luar negeri, diantaranya sebagai *Best Investment Bank* dari *Global Finance*, *Best Equity House* dari *Euromoney*, dan *Best Bond House* dari *FinanceAsia*. Selain itu, Mandiri Sekuritas juga memperoleh penghargaan sebagai penjamin emisi terbaik kedua dan anggota bursa teraktif selama tahun 2005 dari Bursa Efek Surabaya

Pasar Modal

Mandiri Sekuritas juga aktif dalam transaksi obligasi di pasar sekunder dengan volume transaksi yang terus meningkat sepanjang tahun. Di tahun 2005, Mandiri Sekuritas menjadi *broker* dengan volume transaksi terbesar baik untuk Obligasi Pemerintah maupun obligasi korporasi. Dalam hal transaksi Obligasi Pemerintah selama tahun 2005, Mandiri Sekuritas mencatat nilai transaksi sebesar Rp23,02 triliun atau menguasai sekitar 40% pangsa pasar.

Volume transaksi obligasi pemerintah di pasar sekunder yang demikian besar juga sejalan dengan nilai transaksi obligasi korporasi baik di pasar perdana maupun sekunder. Transaksi obligasi korporasi Mandiri Sekuritas di pasar sekunder selama tahun 2005 mencapai nilai Rp3,75 triliun atau 24% pangsa pasar perdagangan obligasi korporasi yang tercatat di Bursa Efek Surabaya.

Atas pencapaian tersebut, Mandiri Sekuritas berhasil memperoleh pengakuan dari Bursa Efek Surabaya sebagai perantara pedagang efek teraktif untuk perdagangan Obligasi Pemerintah dan obligasi korporasi di pasar sekunder.

Mandiri Sekuritas juga menunjukkan peran aktifnya dalam perdagangan saham di pasar sekunder dan tercatat sebagai salah satu *broker* teraktif di Bursa Efek Jakarta. Hal tersebut dapat terwujud tidak hanya berkat basis klien yang luas yang mencakup investor ritel, kelembagaan dan manajer investasi, namun juga dengan dukungan para profesional berpengalaman

serta berbagai fasilitas pendukung seperti perdagangan jarak jauh dan informasi pasar secara *real-time*.

Manajemen Investasi

Guna mewujudkan komitmennya pada pengembangan usaha, Mandiri Sekuritas telah mendirikan sebuah anak perusahaan yaitu PT Mandiri Manajemen Investasi, yang menyediakan jasa pengelolaan investasi. Mandiri Manajemen Investasi menawarkan berbagai produk reksa dana yang ditujukan pada pasar domestik melalui enam bank distributor yaitu: Bank Mandiri, ABN AMRO Bank, Commonwealth Bank, Bank Niaga, Bank Syariah Mandiri, Standard Chartered Bank dan Bank BNI.

Di awal tahun 2005, total dana kelolaan Mandiri Manajemen Investasi mencapai nilai Rp23,5 trilliun dan tercatat sebagai manajer investasi dengan dana kelolaan terbesar di Indonesia. Mandiri Manajemen Investasi juga merupakan salah satu pelopor dalam penerapan peraturan Bapepam mengenai penentuan nilai pasar wajar (*marked-to-market*) yang mulai diberlakukan sejak awal 2005 sehingga membuat Nilai Aktiva Bersih (NAB) reksa dana berfluktuasi sesuai kondisi pasar. Kondisi tersebut membuat sebagian nasabah yang tidak terbiasa melakukan *redemption* dan mengalihkan investasinya. Selanjutnya, seiring dengan kenaikan tingkat suku bunga

pada awal tahun, terjadi pula penurunan nilai aset industri reksadana yang sebagian besar portfolionya terdiri dari instrumen obligasi berpendapatan tetap. Hal tersebut juga membuat terjadinya *redemption* besar besaran pada industri reksa dana nasional dan berdampak terhadap nilai dana kelolaan Mandiri Manajemen Investasi rata-rata yang turun menjadi Rp6,4 triliun, sementara per akhir Desember 2005 nilai dana kelolaan tercatat sebesar Rp280 miliar.

Ditahun mendatang, Mandiri Sekuritas akan terus melanjutkan dan meningkatkan kerja sama yang telah dibina selama ini dengan jaringan cabang Bank Mandiri dalam hal distribusi produk serta mengembangkan dan memasarkan berbagai jenis produk *structured funds*. Produk ini merupakan reksa dana terbuka dan memberi jaminan hasil minimal terhadap nilai pokok investasi dengan masa *lock-up* minimal satu tahun.

RISET

Mandiri Sekuritas secara konsisten berupaya untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam menyediakan beragam produk riset dan analisis yang akurat dan *up-to-date*.

Mandiri Sekuritas melakukan Riset Ekonomi dengan cakupan luas yang meliputi kebijakan moneter, ekonomi makro serta ekonomi regional dan global. Analisis Mandiri Sekuritas

selalu mengamati setiap perkembangan menyangkut kebijakan bank sentral dan pemerintah serta memberikan pandangan dan analisis terhadap perubahan kebijakan yang terjadi.

Untuk riset surat utang khususnya Obligasi Pemerintah, tim riset Mandiri Sekuritas memiliki beberapa produk riset yang merupakan indikator pasar yang dapat diandalkan berupa kurva imbal hasil dan indeks surat utang negara. Para analis Mandiri Sekuritas juga terus berkomunikasi secara teratur dengan penerbit surat utang, baik pemerintah maupun korporat, serta para investor untuk membantu kedua belah pihak dalam menyusun strategi pendanaan dan kebutuhan investasi.













Tim riset saham Mandiri Sekuritas terdiri dari 5 analis yang melakukan analisis atas 42 saham utama yang mewakili 76% dari total kapitalisasi pasar di Bursa Efek Jakarta. Hasil analisis diterbitkan dalam berbagai bentuk yaitu *Investor's Digest*, *Investment Focus* dan juga *Equity Guidebook*. Laporan-laporan ini didistribusikan secara luas kepada lebih dari 500 investor baik domestik maupun asing.

Untuk informasi lebih jauh, silahkan hubungi *Corporate Secretary* Mandiri Sekuritas pada alamat corsec@mandirisek.co.id.

MAJALAH/INSTITUSI	PENGHARGAAN	MAJALAH/INSTITUSI	PENGHARGAAN
	Best Investment Bank in Indonesia		Best Bond House in Indonesia
	Best Equity House in Indonesia		The Most Active Underwriter
	Best Domestic Bond House in Indonesia		Most Active SSX Member & Best Underwriter (#2) from Surabaya Stock Exchange

MANDIRI SEKURITAS

Berbagai transaksi selama tahun 2005 yang telah diselesaikan dengan baik oleh Mandiri Sekuritas meliputi IPO, emisi surat utang dan *placement*:

<p>PT BANK RABOBANK INTERNATIONAL INDONESIA</p>  <p>Negotiable Certificate of Deposit IDR 200.00 billion</p> <p>Arranger—October 2005</p>	<p>PT BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO)</p>  <p>Bonds IDR 750.00 billion</p> <p>Joint Lead Underwriter—July 2005</p>	<p>PT PAM LYONNAIS JAYA</p>  <p>Bonds IDR 650.00 billion</p> <p>Joint Lead Underwriter—July 2005</p>
<p>PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH SULAWESI UTARA</p>  <p>Bonds IDR 200.00 billion</p> <p>Joint Lead Underwriter—May 2005</p>	<p>PT BANK NTB</p>  <p>Bonds IDR 200.00 billion</p> <p>Sole Lead Underwriter—April 2005</p>	<p>PT APEXINDO PRATAMA DUTA TBK.</p>  <p>Bonds IDR 750.00 billion</p> <p>Joint Lead Underwriter—April 2005</p>
<p>PT SINAR SOSRO</p>  <p>MTN IDR 300.00 billion</p> <p>Sole Lead Underwriter—June 2005</p>	<p>PT ARPENI PRATAMA OCEAN LINE TBK.</p>  <p>Initial Public Offer IDR 312.50 billion</p> <p>Joint Lead Underwriter—June 2005</p>	<p>PT BANK EKSPOR INDONESIA (PERSERO)</p>  <p>Bonds IDR 485.00 billion</p> <p>Sole Lead Underwriter—June 2005</p>
<p>GOVERNMENT OF INDONESIA</p>  <p>Sovereign Bonds USD1,000.00 billion</p> <p>Co Lead Manager—April 2005</p>	<p>PT FEDERAL INTERNATIONAL FINANCE</p>  <p>Bonds IDR 1,000.00 billion</p> <p>Joint Lead Underwriter—January 2005</p>	<p>PT PERUSAHAAN PENGELOLA ASET</p>  <p>Placement of government shares in PT Bank International Indonesia Tbk. IDR 1,300.00 billion</p> <p>Joint Lead Underwriter—January 2005</p>

Commercial Banking

Passion for Opportunity “Kami yakin bahwa dengan memanfaatkan kecakapan, infrastruktur, dan basis pelanggan yang ada, akan memberikan peluang untuk mengembangkan skala usaha maupun pangsa pasar di segmen komersial.” — HONGGO WIDJOJO **Koordinator**



	AKHIR TAHUN 2005
Volume Kredit	Rp25.852,3 miliar
Volume Simpanan	Rp24.502,7 miliar
Volume bisnis	Rp50.355,0 miliar
Jumlah nasabah	1,792
Jumlah Pegawai	670
Rasio NPL—Gross	11,2%
Profitabilitas	
Pendapatan bunga bersih	Rp1.829 miliar
Laba Operasional (sebelum biaya PPAP)	Rp1.700 miliar
Laba Operasional (setelah biaya PPAP)	Rp1.536 miliar
Pendapatan Fee based	Rp74 miliar
Yield & Spread	
YoL – Rp	13,9%
YoL – Fx	7,7%
CoF – Rp	
Giro	3,2%
Deposito	7,4%
CoF – FX	
Giro	1,9%
Deposito	2,2%
Spread	
Kredit – Rp	3,9%
Kredit – Va	2,5%
Giro – Rp	6,7%
Giro – Va	3,3%
Deposito – Rp	2,4%
Deposito – Va	2,9%

KINERJA

Commercial Banking diharapkan dapat menjadi 'engine of growth' bagi perkembangan bisnis Bank Mandiri di masa mendatang. Ada dua hal yang mendasari pemikiran tersebut. Pertama, potensi bisnis di segmen *commercial* (Usaha Kecil dan Menengah) tumbuh lebih cepat dibanding pertumbuhan segmen *corporate*. Kedua, penetrasi Bank Mandiri ke dalam sektor ini, relatif masih rendah dibanding dominasinya pada segmen *corporate*. Kami yakin bahwa dengan memanfaatkan kecakapan, infrastruktur dan basis pelanggan yang ada akan memberikan peluang untuk mengembangkan skala usaha maupun pangsa pasar di segmen *commercial*.

Di tahun 2005, volume bisnis segmen *Commercial* mencapai Rp50.355 miliar atau tumbuh 7,9% dibanding tahun sebelumnya. Pertumbuhan tersebut didukung oleh ekspansi kredit sebesar 12,1% menjadi Rp25.852 miliar, dan pertumbuhan dana sebesar 3,8% menjadi Rp24.503 miliar. Ekspansi kredit terutama berasal dari penyaluran kredit kepada nasabah lama sebesar Rp4.226 miliar dan kepada 255 nasabah baru sebesar Rp3.142 miliar.

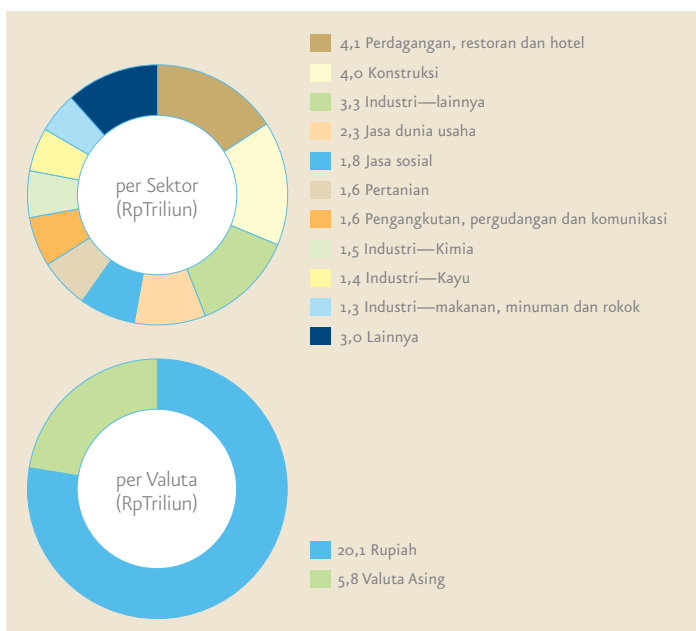
Selama tahun 2005, pemberian kredit baru meningkat sebesar 31,9% dibandingkan posisi akhir tahun lalu. Namun demikian,

pada periode yang sama juga terdapat penurunan kolektibilitas kredit (*non-performing loan*) sebesar Rp6.006 miliar sehubungan dengan penerapan PBI No. 7/2/PBI/2005 dan memburuknya situasi makro ekonomi di paruh kedua tahun 2005. Dari jumlah NPL tersebut, sebesar Rp3.109 miliar telah dialihkan penanganannya ke *Credit Recovery Group*, sedangkan selebihnya masih kami kelola karena hanya memerlukan restrukturisasi yang relatif sederhana sesuai pedoman klasifikasi yang ditetapkan oleh bank sentral. Sementara itu, pelunasan kredit selama tahun ini yaitu sebesar Rp1.471 miliar tentunya juga berpengaruh terhadap *portfolio* kami pada akhir tahun.

Pertumbuhan dana yang cukup baik selama tahun ini juga diikuti dengan perubahan struktur dana (*funding mix*) secara signifikan. Berbeda dengan pendanaan retail, dana deposito kami menurun sebesar 6,3% menjadi Rp12.119 miliar sedangkan dana giro justru meningkat 16,1% menjadi Rp12.383 miliar pada akhir tahun. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri semakin berperan didalam pelayanan transaksi bisnis pada segmen ini.

Sejalan dengan meningkatnya volume bisnis di tahun 2005, segmen *commercial* mampu membukukan pendapatan bunga bersih sebesar Rp1.829 miliar dengan total

DISTRIBUSI KREDIT



DANA PIHAK KETIGA



pendapatan operasional (diluar biaya PPAP) sebesar Rp1.700 miliar atau 17,6% dari total pendapatan operasional Bank Mandiri (diluar biaya PPAP). Adapun keuntungan bersih yang dapat dibukukan segmen *commercial* mencapai Rp1,2 triliun.

PENCAPAIAN

Ditahun 2005, kami memperluas jaringan distribusi *Commercial Banking* dengan menambah dua *Commercial Banking Centers* (CBC) yaitu di Jakarta Kelapa Gading dan di Bekasi. Dengan demikian, saat ini kami memiliki 17 CBC yang tersebar di Jakarta dan sembilan kota besar lainnya, dimana enam diantaranya berada di luar pulau Jawa.

Selain itu, kami juga mengembangkan *pilot program* untuk memanfaatkan potensi bisnis *commercial* di kota-kota satelit seperti di Banjarmasin dengan membentuk tim yang beranggotakan lima orang. Pada akhir tahun 2005, kami juga mendirikan CBC otomotif di Kantor Pusat yang khusus menangani pembiayaan ke perusahaan-perusahaan *multifinance*.

Kami juga mengembangkan strategi aliansi dengan nasabah-nasabah besar yang memiliki keterkaitan bisnis yang luas (hulu-hilir) untuk memanfaatkan potensi bisnis di sepanjang mata rantai usahanya (*value chain financing*). Beberapa perusahaan yang telah menjalin kerjasama (aliansi) terdapat juga BUMN yang bergerak di bidang konstruksi serta beberapa perusahaan manufaktur besar. Kerjasama tersebut mencakup penerbitan garansi bank, dan juga penyediaan kredit modal kerja bekerjasama dengan kontraktor utama dalam rangka pembiayaan jangka pendek kepada subkontraktor-subkontraktornya.

Dalam hal ini, layanan *cash management* kami juga memudahkan pembayaran dari kontraktor utama ke sub-kontraktor, dan juga memudahkan perusahaan besar untuk mengelola biaya operasional cabang-cabangnya secara efektif dengan kemampuan transfer otomatis baik untuk *cash pooling* maupun *notional pooling*. Kami juga memanfaatkan peluang untuk memasarkan berbagai produk dan jasa konsumen kepada pegawai dari kontraktor-kontraktor tersebut. Di tahun ini, kami juga mengembangkan

berbagai produk yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing nasabah. Salah satu produk baru kami adalah Kredit Multiguna Usaha (KMU) yang merupakan kredit untuk memenuhi berbagai kebutuhan bagi para pemilik-penyewa kios di sentra-sentra perdagangan dimana pemberiannya didasarkan pada aset yang dimilikinya. Kredit ini hanya mensyaratkan jaminan dalam bentuk kios saja dengan tingkat bunga yang bersaing.

Selain itu, kredit kepada perusahaan *multi-finance* (PMF) juga telah kami sempurnakan untuk disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Penyempurnaan yang kami lakukan mencakup pola pembiayaan seperti *joint financing* (pembiayaan bersama), *channeling* (penyaluran kredit melalui PMF kepada *end-user*) dan *executing* (pembiayaan kepada PMF). Kami juga merencanakan untuk melakukan pembelian atas kredit-kredit yang sudah diberikan oleh PMF (*assets purchase*).

Cash Management Services (CMS) Bank Mandiri menyediakan seperangkat sistem transaksi seperti *collection*, *payment*, dan manajemen likuiditas yang terintegrasi dan sesuai kebutuhan perusahaan guna meng-optimalkan pemanfaatan likuiditasnya. Disamping transfer otomatis dan layanan *pooling account*, kami menyediakan layanan *Mass Transaction* melalui sistem *teller robotic* untuk menangani transaksi yang berulang dengan volume besar seperti pembayaran dividen dan penagihan premi asuransi.

Kami juga menyediakan *escrow services* untuk memonitor dan mengawasi rekening-rekening *escrow* yang dibuat berdasarkan perjanjian tertentu. Diantaranya adalah *project financing*, *cost- and revenue-sharing*, *debt restructuring* dan *loan syndication arrangements*. Kami juga menawarkan pembiayaan piutang jangka pendek yang disebut *Immediate Cash* yaitu pembayaran atas dasar penyerahan cek/bilyet giro, dengan syarat *recourse*.

Selama tahun 2005, ada 117 nasabah baru CMS, diantaranya beberapa perusahaan besar yang bergerak di bidang telekomunikasi, sarana dan prasarana publik, farmasi dan komoditas ekspor. Dengan demikian, hingga akhir tahun 2005 nasabah yang

menggunakan CMS Bank Mandiri sebanyak 527 nasabah dengan total pendapatan fee sebesar Rp10 miliar dan pengendapan dana sebesar Rp7,1 triliun.

Pada tahun 2005, *Trade Services* kami telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pendapatan *fee*, yakni sebesar Rp303 miliar atau meningkat 8,3% dibandingkan tahun sebelumnya. Adapun volume transaksi *Letter of Credit* (LC) impor mencapai Rp53.073 miliar atau meningkat sebesar 30,5% dibandingkan tahun sebelumnya sedangkan volume transaksi LC ekspor mencapai Rp39.202 miliar atau turun sebesar 5,7% dari tahun sebelumnya dan volume transaksi garansi bank mencapai Rp3.861 miliar atau meningkat 10,5% dibanding tahun sebelumnya.

Perlu kami informasikan bahwa pengembangan produk dan aktifitas pemasaran sehubungan dengan *Cash Management* dan *Trade Services*, termasuk pendapatan fee seperti diuraikan diatas, mencakup seluruh aktifitas nasabah segmen *Corporate*, *Commercial* dan *Small Business*.

SASARAN

Di masa mendatang, kami akan lebih proaktif dan intensif didalam melakukan penetrasi pasar untuk mencapai target bisnis yang telah ditetapkan. Namun, lebih dari itu kami menginginkan agar bisnis yang kami kembangkan tumbuh secara sehat dan berkesinambungan (*sustainable growth*). Dalam hal ini, kami telah menetapkan delapan sektor unggulan sebagai arah pengembangan bisnis yaitu: perdagangan retail, *multi-finance*, distribusi, *business services*, industri makanan dan minuman, energi, infrastruktur, dan perkebunan. Saat ini kami sedang mengidentifikasi dan mengevaluasi pelaku-pelaku utama bisnis di masing-masing sektor tersebut dan mengembangkan strategi produk bagi calon nasabah yang menjadi target.

Kami mengembangkan pendekatan *Client Service Team* (CST) yang diharapkan menjadi sarana untuk mendapat nasabah-nasabah baru, serta meningkatkan hubungan dengan nasabah yang ada. CST bertugas menyusun *account strategy* yang menyeluruh

berdasarkan profil hubungan dengan nasabah dan mengembangkan *customized product*. Dengan penawaran produk dan jasa yang terintegrasi, kamiantisipasi akan meningkatkan *product holdings*. Strategi *Cash Management* dan *Trade Services* akan menitikberatkan pada peningkatan kemampuan di bidang IT. Kami akan menambahkan

cash management engine pada platform *Corporate Desktop Banking* yang ada saat ini agar mampu menyediakan produk-produk dan layanan yang lebih beragam kepada pelanggan. Untuk memudahkan nasabah *trade services* mengirim aplikasi pembukaan LC, menyiapkan dokumentasi dan melakukan *query* atas status LC *collection* secara *on-line*,

kami akan mengimplementasikan *Customer Access*. Diharapkan dengan implementasi ini akan lebih memudahkan nasabah dalam bertransaksi sehingga dalam jangka panjang akan mendukung akuisisi nasabah, retensi nasabah serta peningkatan pendapatan *fee based*.

BANK SYARIAH MANDIRI

PT Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah salah satu dari tiga bank umum syariah dan 19 Unit Usaha Syariah di Indonesia yang menawarkan produk pembiayaan dan simpanan berdasarkan prinsip syariah. BSM mulai beroperasi sejak 1 November 1999.

BSM memiliki beragam produk pendanaan, produk pembiayaan, dan jasa-jasa. Produk pendanaan Bank Syariah Mandiri antara lain berupa tabungan, deposito, dan giro, serta tabungan pendidikan dan tabungan haji. Pada akhir tahun 2005, kami memiliki lebih dari 530.000 nasabah individual dan perusahaan yang mempunyai rekening pendanaan.

Produk pembiayaan mencakup beberapa sektor termasuk sektor perdagangan grosir, pertanian, industri, perdagangan retail dan perumahan, sarana dan prasarana umum termasuk telekomunikasi. Produk pembiayaan ini meliputi pembiayaan investasi, modal kerja dan *consumer-financing* serta pembiayaan UMKM (usaha kecil, menengah dan mikro). Pada akhir tahun 2005, sekitar 18.700 nasabah individual dan perusahaan telah memanfaatkan fasilitas pembiayaan dari BSM.

BSM juga menawarkan produk-produk jasa yang lengkap, antara lain: sentra bayar (*payment point*), *trade service and financing*, *intercity clearing*, pembayaran pajak *on-line*, transfer valas, dan RTGS.

Jaringan pelayanan dilakukan melalui 164 outlet kantor Bank Syariah Mandiri di 24 propinsi di Indonesia. Nasabah dapat memanfaatkan jaringan ATM milik Bank Syariah Mandiri yang terdiri dari 51 ATM serta dapat mengakses ke 2.560 ATM dalam jaringan ATM milik Bank Mandiri dan

6.596 ATM dalam jaringan ATM Bersama, disamping 4.500 ATM MEPS (*Malaysian Electronic Payment System*).

Per 31 Desember 2005, total pembiayaan yang disalurkan mencapai Rp5,85 triliun yang merupakan 5,5% dari jumlah portafolio kredit konsolidasi Bank Mandiri. Dana pihak ketiga berjumlah sebesar Rp7,04 triliun atau merupakan 3,41% dari jumlah dana pihak ketiga Bank Mandiri.

Pangsa pasar BSM di industri perbankan syariah Indonesia mencapai 39,6% dari segi asset, 38,4% dari segi pembiayaan, sedangkan atas dasar pendanaan mencapai 40,8%. Dengan demikian di tahun 2005, BSM merupakan bank syariah terbesar di Indonesia. BSM menghasilkan pendapatan operasional Rp959 miliar pada tahun 2005.

Sepanjang tahun 2005, sejumlah penghargaan dan pengakuan pun telah diraih Bank Syariah Mandiri, antara lain:

- Golden Award dari Majalah Infobank karena telah berhasil mempertahankan predikat 'Sangat Bagus' selama lima tahun berturut-turut.
- International Islamic Banking Award 2005 dari Karim Business Consulting, untuk kategori-kategori:

- 'The Most Profitable Bank' (peringkat 1)



- 'The Fastest Growth of Asset' (peringkat 3 untuk jenis kategori Overall/all)



- 'The Fastest Growth of Funding' (peringkat 3 untuk jenis kategori Overall/all)



- 'The Fastest Growth of Funding' (peringkat 1 diantara bank syariah)
- 'The Fastest Growth of Asset' (peringkat 1 diantara bank syariah)
- 'The Best Office Equipment'



- Sertifikasi ISO 9001:2000 dari Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) untuk bidang pelayanan dan bidang pembiayaan
- Predikat Bank Sehat 2005 dari Bank Indonesia

Small Business & Micro Banking

Passion for Community “Kami akan senantiasa fokus kepada perdagangan retail... secara selektif memperluas infrastruktur dan jaringan distribusi *community branches* sekaligus mengejar pertumbuhan yang lebih baik melalui beberapa model *out-branch*.” — SASMITA **Direktur**



	AKHIR TAHUN 2005	
	SMALL BUSINESS	MICRO BANKING
Volume Kredit	Rp6.669 miliar	Rp1.735 miliar
Volume Simpanan	Rp871 miliar	-
Volume Bisnis	Rp7.540 miliar	Rp1.735 miliar
Jumlah Nasabah	20.254	88.007
Jumlah Pegawai	780	
Rasio NPL—Gross	3,01%	7,93%
Profitability		
Pendapatan Bunga Bersih	Rp286 miliar	Rp78 miliar
Pendapatan <i>Fee Based</i>	Rp138 miliar	-
Laba Operasional	Rp371 miliar	Rp15 miliar
Pendapatan Bersih	Rp264 miliar	(Rp73 miliar)
Yield & Spread		
YoL – Rp	14,2%	15%
YoL – Va	7,6%	-
CoF – Rp		
Giro	3,4%	-
Deposito	8,2%	-
CoF – FX		
Giro	1,76%	-
Deposito	1,62%	-
Spread		
Kredit – Rp	4,1%	5,6%
Kredit – Va	2,5%	-
Giro – Rp	6,6%	-
Giro – Va	3,4%	-
Deposito – Rp	2,2%	-
Deposito – Va	3,2%	-

KINERJA

Volume bisnis segmen *small business* mencapai Rp7.540 miliar pada akhir tahun 2005, yang terdiri dari kredit sebesar Rp6.669 miliar dan simpanan sebesar Rp871 miliar, dimana 89,7% diantaranya adalah rekening-rekening transaksional. Volume bisnis *micro banking* yang baru beroperasi selama enam bulan telah mencapai Rp1.735 miliar dalam bentuk kredit.

Pendapatan bunga yang diperoleh dari kredit sebesar Rp818 miliar merupakan kontributor terbesar dari pendapatan bersih *small business* yang mencapai Rp264 miliar, sementara biaya dana mencapai Rp64 miliar. Segmen *Micro banking* masih membukukan kerugian sebesar Rp73 miliar, yang terutama diakibatkan oleh biaya *overhead* awal yang tinggi yaitu sebesar Rp96 miliar dibandingkan pendapatan bunga bersih yang hanya sebesar Rp78 miliar.

PENCAPAIAN

Segmen *small business* dan *micro banking* mencatat pertumbuhan yang baik di tahun 2005. Jumlah rekening nasabah *small business* meningkat 8,6% menjadi 20.254 rekening, sementara kredit yang disalurkan mencapai Rp6.669 miliar dan meningkat 25,5% dibanding posisi tahun lalu. Jumlah rekening nasabah *Micro Banking* meningkat 113,7% atau mencapai 88.007 rekening dengan pertumbuhan kredit sebesar 91,1% atau menjadi senilai Rp1.735 miliar.

Selama tahun 2005, program promosi dan komunikasi yang kami lakukan diantaranya dengan menyelenggarakan lima kali *business gatherings* di Denpasar, Palembang, Surabaya dan Semarang. Upaya pemasaran dilakukan melalui media cetak seperti harian lokal, majalah bisnis dan keuangan, publikasi BPR dan brosur-brosur yang disampaikan langsung ke target pasar. Disamping itu kami juga

hadir di berbagai program radio dan televisi (*talk show*) dalam diskusi program pemberian kredit segmen *small business* dan mikro kami.

Kami terus memperluas jaringan distribusi *small business* dan *micro banking* serta menambah representasi kami di lokasi-lokasi tertentu. Kami membuka 12 *Small Business District Centers* (SBDC) baru. Kami juga mendirikan jaringan yang *stand-alone* untuk *Micro Banking* yang dikelola melalui tiga belas *Micro Banking District Centers* (MBDC) yang mengawasi 190 *Micro Banking Units* (MBU) dan dikelompokkan kedalam 25 cluster. MBU adalah unit yang bertanggung jawab terhadap pemasaran, pemrosesan dan pengadministrasian kredit mikro. Saat ini MBU kami berlokasi di Medan, Palembang, Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Semarang, Surabaya, Malang, Denpasar, Banjarmasin dan Makassar.

Micro Banking Sales Group kami memperkuat *linkages* kami ke bank perkreditan rakyat (BPR) dimana BPR *linkage* kami pada akhir 2005 adalah sebanyak 1.101 BPR dan mencapai 50% dari BPR yang telah memiliki *linkage* dengan Bank secara nasional. Perhatian kami yang besar terhadap program kredit BPR menyebabkan meningkatnya kredit mikro yang kami berikan melalui saluran ini sebesar 71,5%, dengan baki debit sebesar Rp596,1 miliar.

Salah satu strategi tambahan untuk meningkatkan posisi kredit di dalam portfolio *Small Business* adalah pengimplementasian program aliansi dengan perusahaan-perusahaan besar. Tujuan program ini adalah untuk mencari nasabah-nasabah baru yang merupakan mitra dari nasabah Bank Mandiri segmen *Corporate* maupun *Commercial*. Kami telah bermitra dengan Braga City Walk dan Putra Griya Sentosa untuk bertindak sebagai *avalist* (penjamin) atas kredit yang kami berikan kepada penjual dan pemilik kios.

SASARAN

Untuk segmen *small business*, kami akan senantiasa fokus kepada perdagangan retail dengan prioritas tambahan kepada sektor jasa-jasa dunia usaha, distribusi, dan perkebunan. Di segmen *micro banking*, kami akan secara selektif memperluas infrastruktur

dan jaringan distribusi *community branches* sekaligus mengejar pertumbuhan yang lebih baik melalui beberapa model *out-branch*. Model ini meliputi penggunaan cabang-cabang Bank Mandiri yang sementara ini belum menyediakan jasa-jasa *micro banking*, penyediaan jasa pembayaran dan penerimaan uang secara langsung ke nasabah di dalam sentra-sentra bisnis mikro melalui *Mobile Cash Outlet*, dan membentuk beberapa BPR *Franchise* untuk memasarkan produk-produk mikro Bank Mandiri.

Saat ini, kami tengah di dalam proses pengembangan produk kredit kepada tenaga kerja Indonesia (TKI) dan telah memberikan pinjaman percontohan dalam rangka pemberangkatan TKI ke luar negeri sebagai tindak lanjut penandatanganan MoU antara Bank Mandiri dengan Departemen Tenaga Kerja. Dalam tahun mendatang, kami juga akan mengembangkan produk tabungan dan *remittance* yang khusus diperuntukkan bagi nasabah *micro banking* dalam rangka melengkapi produk-produk yang kami tawarkan.

Kami senantiasa menyempurnakan proses aplikasi kredit melalui implementasi proses bisnis standar, *loan origination system* (LOS) dan sistem proses kredit mikro. Ini memerlukan pelatihan tambahan dan penataan-ulang terhadap pegawai-pegawai di cabang untuk meningkatkan pengetahuan mengenai produk, kemampuan penjualan serta pemahaman akan prosedur.

Consumer Banking

Passion for Growth “Kegiatan *Consumer Banking* diarahkan kepada tiga aktivitas yang bertujuan untuk membangun kepercayaan nasabah dengan menciptakan budaya *service excellence*, *responsive* dan transparan, meningkatkan kenyamanan dalam mengakses produk dan layanan Bank Mandiri dimana saja dan kapan saja, serta mengembangkan fitur-fitur dan produk yang inovatif sehingga dapat memenuhi kebutuhan nasabah sesuai dengan sasaran.” — OMAR S. ANWAR **Direktur**



JENIS	AKHIR TAHUN 2005	
	JUMLAH (RpMILIAR)	JUMLAH REKENING
Pencapaian Kinerja Financial Consumer Banking		
Kredit Perorangan	10.180	150.740
Kartu Kredit	1.367	752.427
Simpanan	114.893	5.425.825
Jumlah Volume Bisnis	126.440	6.178.252
Profitabilitas (RpMiliar)		
Pendapatan Bunga Bersih	3.848	
Pendapatan Fee Based	1.054	
Laba Operasional	3.955	
Pendapatan Bersih	2.179	
Yield of Loan (YoL-Rp) Kredit Konsumtif di tahun 2005 mencapai 13,6% dengan Loan Spread untuk masing-masing produk terinci sebagai berikut		
Kredit – Rp	6,0%	
Giro – Rp	6,5%	
Giro – Va	2,9%	
Deposito – Rp	1,7%	
Deposito – Va	3,0%	
Tabungan – Rp	5,5%	
Pengukuran pencapaian produktivitas (Return on Resources) Consumer Banking yang diperoleh dari membagi pendapatan operasional dengan kredit yang diberikan dan dana yang dihimpun di tahun 2005 mencapai:		
• RoR excl PPAP sebesar 3,5%		
• RoR incl PPAP sebesar 3,4%		

KINERJA

Sampai dengan 31 Desember 2005, Direktorat Consumer Banking membukukan pendapatan bunga bersih sebesar Rp3.848 miliar, dan memberikan kontribusi sebesar Rp2.179 miliar atau 46.8% terhadap laba operasional Bank Mandiri.

Fokus Consumer Banking di tahun 2005 adalah menjadi *A Dominant Consumer Bank in Transactional Services*. Kegiatan Consumer Banking diarahkan kepada tiga aktivitas yang bertujuan untuk:

- Membangun kepercayaan nasabah dengan menciptakan budaya *service excellence*, *responsive* dan transparan.
- Meningkatkan kenyamanan dalam mengakses produk dan layanan Bank Mandiri dimana saja dan kapan saja.
- Mengembangkan fitur-fitur dan produk yang inovatif sehingga dapat memenuhi kebutuhan nasabah sesuai dengan sasaran segmennya.

Dengan adanya pengembangan dalam jaringan distribusi dan proses pelayanan kredit konsumtif, maka sesuai hasil survei CSI (*Customer Satisfaction Index*) yang dilaksanakan oleh sebuah lembaga survei independen,

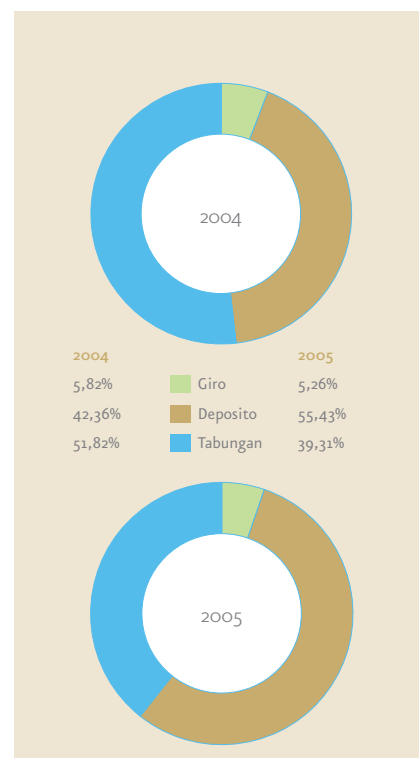
tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2005 meningkat dibandingkan tahun 2004 yaitu dari 78% menjadi 85%.

REALISASI DANA KONSUMER

Selama tahun 2005, jumlah dana konsumen meningkat sebesar 14.51%, menjadi Rp114.893 miliar. Pertumbuhan dana ini melebihi kebutuhan likuiditas dalam pemenuhan peningkatan kredit yang diberikan dan tambahan giro wajib minimum pada akhir tahun. Akan tetapi, *funding mix* menunjukkan penurunan dalam kaitannya dengan upaya untuk menyerap dana murah. Pada tahun 2005, rasio dana murah terhadap Deposito Berjangka menurun menjadi 44,6%:55,4% dibandingkan tahun 2004 dengan angka yang tinggi sebesar 57,6%:42,4%.

Penurunan jumlah dana tabungan terjadi karena suku bunga deposito berjangka rupiah dan tabungan US dollar, meningkat cukup tajam pada semester kedua tahun 2005. Kenaikan suku bunga tersebut berdampak lebih besar terhadap tabungan yang berhasil dihimpun Bank Mandiri dibandingkan dengan Bank lain, pangsa pasar tabungan Bank Mandiri menurun dari 17,5% menjadi 16%.

DANA PIHAK KETIGA



Oleh karena itu, Bank Mandiri tetap melanjutkan pelaksanaan program-program untuk meningkatkan pangsa pasar khususnya Giro.

Produk-produk simpanan memberikan suku bunga yang kompetitif disertai dengan kualitas layanan utama dan dilengkapi dengan berbagai program seperti *customer acquisition* dan *loyalty program*, serta tambahan pelayanan dan fitur-fitur baru guna meningkatkan kapasitas.

Program *Power Region* yang merupakan kompetisi internal telah dilaksanakan untuk meningkatkan jumlah nasabah di cabang-cabang seluruh Indonesia, sementara program *Customer Get Customer* untuk nasabah Prioritas berhasil dengan baik selama tahun 2005. Bank Mandiri tetap melanjutkan program Mandiri Fiesta sebagai bentuk penghargaan terhadap nasabah yang menyimpan dananya dalam tabungan. Program *cross-selling* melalui pegawai *front-line* di cabang-cabang dengan memanfaatkan *direct sales forces* mengalami peningkatan.

Melakukan pendistribusian Kartu Debit Mandiri Visa Electron yang berfungsi juga

sebagai ATM kepada para pemegang rekening, dimana pada tahun 2005 jumlah kartu yang beredar meningkat 66,2% dari tahun 2004 menjadi 4,43 juta. Kartu debit Mandiri Visa Electron menjadi lebih kompetitif dengan adanya penambahan 10 fitur baru melalui *electronic banking channels* antara lain memberikan kemudahan pembayaran, kemudahan dalam pelayanan rekening dan kemudahan dalam mengakses produk-produk perbankan.

KREDIT PERORANGAN

Kredit perorangan yang disalurkan Bank Mandiri hingga 31 Desember 2005 mencapai Rp10.180 miliar dengan jumlah debitur mencapai 150.740 rekening. Jumlah rekening meningkat sebesar 33% dari tahun 2004 sementara jumlah baki debit kredit perorangan (tidak termasuk kartu kredit) meningkat sebesar 41,7% dibandingkan tahun 2004, dan berdasarkan data dari Bank Indonesia pangsa pasar kredit perorangan Bank Mandiri mencapai sebesar 4,9%.

Besarnya pertumbuhan kredit perorangan terutama disebabkan oleh KPR Graha Mandiri dan Multiguna Mandiri yang masing-masing meningkat sebesar 100,4% dan 44,8% dari tahun sebelumnya. Kredit untuk pembiayaan perumahan merupakan fokus utama dalam meningkatkan kredit perorangan. Kerjasama pemasaran dilakukan dengan 52 Proyek Perumahan baru sehingga secara keseluruhan mencapai 208 Proyek Perumahan. Selain itu telah diluncurkan pula KPR Graha

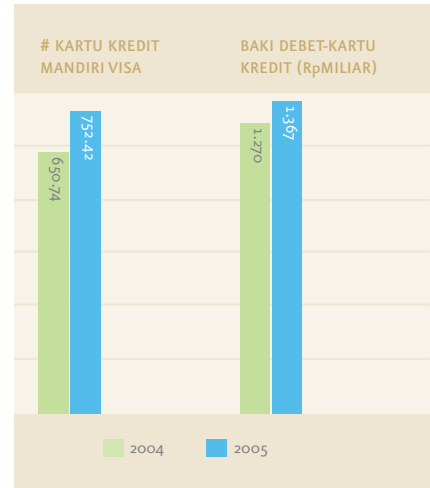
Mandiri Angsuran Berjenjang dan KPR Graha Konstruksi.

Pertumbuhan sebesar lima kali lipat atas KPM Kendara Mandiri selama tahun 2005 adalah sejalan dengan hasil kerjasama dengan 85 *dealer & showroom* dalam memasarkan KPM Kendara Mandiri, dimana sebagian besar merupakan hasil referal dari *dealer/showroom* tersebut. Upaya-upaya tersebut diatas ditunjang oleh adanya penambahan dua unit Consumer Loan Processing Center (CLPC) di Denpasar dan Pekanbaru dan penambahan lima unit *Consumer Loan Processing Office* (CLPO) di Bengkulu, Bogor, Bontang, Kendari dan Timika.

KARTU KREDIT

Jumlah kartu kredit yang telah diterbitkan berdasarkan posisi per akhir Desember 2005 adalah sebesar 752.427 kartu atau meningkat sebesar 15,63%. Baki debit penggunaan kartu kredit pada tahun 2005 sebesar Rp1.367 miliar atau meningkat sebesar 7,65% dibandingkan dengan tahun 2004. Pada tahun 2005, Bank Mandiri telah berhasil menduduki peringkat pertama sebagai penerbit kartu kredit Visa dan peringkat ke tiga untuk pertumbuhan volume penjualan. Pangsa pasar jumlah pemegang kartu kredit Mandiri Visa telah meningkat menjadi 17% secara total industri.

Dalam tahun 2005, telah dilakukan berbagai program pemasaran kartu kredit. Bank Mandiri telah meluncurkan kartu kredit



Mandiri Visa Platinum untuk memperluas segmen pasar di *Upper Class Segment*, penerbitan *affinity card* serta *infinity card* dengan beberapa institusi dan perkumpulan. Melakukan pemasaran kartu kredit melalui saluran pemasaran utama yaitu *Direct Sales*, *Telemarketing* dan Kantor Cabang Bank Mandiri. Untuk mempercepat pertumbuhan volume kertu kredit, secara internal di Bank Mandiri telah diluncurkan pula program *Staff Get Member* dan *Branch Sales Contest*.

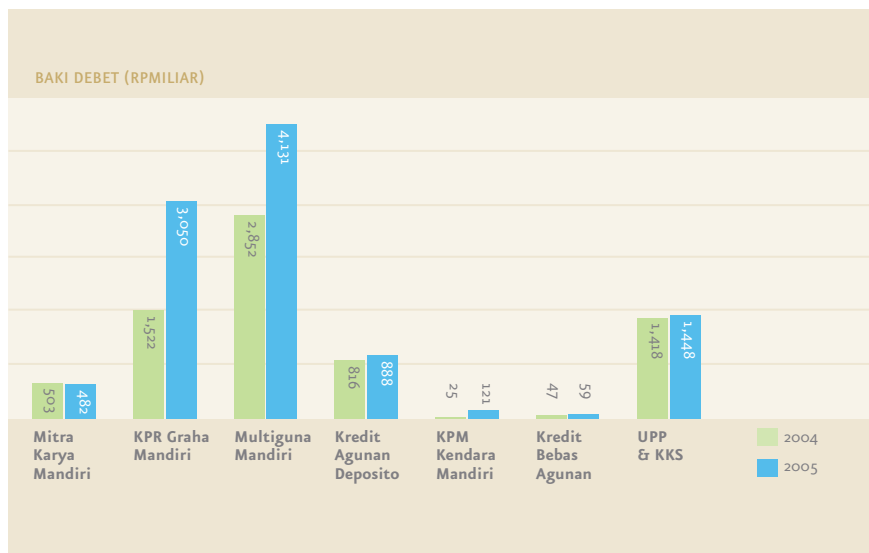
Berbagai upaya telah dilakukan dalam meningkatkan pengguna kartu kredit antara lain pengembangan fitur dan jenis produk kartu kredit Bank Mandiri seperti *bill payment program* untuk pembayaran telekomunikasi, *usage program* dengan lebih dari 800 *merchants partner*. Selain itu untuk meningkatkan efisiensi, Bank Mandiri telah melakukan sentralisasi fungsi *Regional Card Centers* di delapan kota yaitu Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Medan, Palembang, Makassar dan Balikpapan.

Berbagai penghargaan telah diperoleh Bank Mandiri atas program-program pemasaran dan *loyalty* yang dilakukan selama tahun 2005 antara lain: *The Best Loyalty Program* versi majalah SWA & MARS dan *The Fastest Growth* dari Visa International.

WEALTH MANAGEMENT

Jumlah nasabah Prioritas hingga Desember 2005 mendekati 33.000 nasabah atau meningkat sebesar 71,2% dibandingkan tahun 2004. Dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun oleh outlet Mandiri Prioritas dari nasabah *Wealth Management* selama tahun 2005 meningkat pesat sebesar 70,51%

RINCIAN KREDIT PERORANGAN



menjadi lebih dari Rp46,8 triliun. Sejalan dengan *funding mix*, deposito berjangka mencatat pertumbuhan yang pesat yaitu 112% dan diikuti oleh giro sebesar 36%, sementara tabungan menurun 7,8% dari tahun 2004. Pada akhir tahun 2005, jumlah dana murah adalah sebesar 21,7% dari seluruh dana yang dikelola *Wealth Management*. Pada akhir tahun 2005, nasabah Prioritas menguasai 55% dari jumlah keseluruhan dana konsumen, yang rekeningnya tersebar di outlet Mandiri Prioritas maupun cabang-cabang lainnya, dimana pada tahun 2004 hanya sebesar 28%.

Bank Mandiri berupaya memperluas jangkauan pelayanan Prioritas dan selama tahun 2005 telah dibuka lima outlet Mandiri Prioritas baru yaitu di Surabaya, Yogyakarta dan Jakarta. Selain itu berbagai jaringan baru, produk baru, pelayanan dan kegiatan promosi yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan *fee based* telah dilaksanakan selama tahun 2005. *Consumer Banking Treasury* yang mulai beroperasi pada bulan Maret 2005 telah memberikan kontribusi pendapatan *fee based* sebesar Rp6 miliar selama tahun 2005. Bank Mandiri juga memasarkan penjualan Reksadana dan produk *Deposit Linked to Treasury Product*, berinisiatif membuka *Weekend Banking* di beberapa Cabang dan meluncurkan *Rewards Program* bagi nasabah serta Implementasi *Wealth Management System* untuk meningkatkan *cross selling* dan *product holding* nasabah *Wealth Management*. Selama tahun 2005, telah dicapai peningkatan

jumlah rata-rata *product holdings* dari 3,16 menjadi 3,83.

Pada bulan September 2005, Majalah SWA menerbitkan hasil surveinya untuk tingkat kepuasan pelanggan di industri jasa dan Bank Mandiri mendapat peringkat pertama dengan nilai 4.142 poin untuk bidang *Priority Banking*.

ELECTRONIC BANKING CHANNELS

Selama tahun 2005, jumlah nasabah yang menggunakan *electronic channel* meningkat pesat terutama untuk pengguna *Call Mandiri* yang mendekati jumlah 250.000 atau meningkat 151% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, hal ini sejalan dengan peluncuran *single acces number Call Mandiri* 14000 dan upaya promosi di 12 kota. Pengguna *SMS Banking* dan *Internet Banking* meningkat masing-masing sebesar 128% dan 56%. Hampir 650.000 nasabah menggunakan berbagai pelayanan perbankan serta menerima informasi mengenai transaksi yang dilakukan melalui telepon genggamnya, sementara itu lebih dari 92.000 nasabah menggunakan *Internet Banking*. Jumlah transaksi yang menggunakan *Electronic Channel* mencapai 19 juta transaksi per bulan atau meningkat 35% dibandingkan dengan tahun 2004.

Pada akhir tahun 2005, jumlah ATM Bank Mandiri bertambah menjadi 2.560 unit, jumlah rata-rata volume transaksi untuk tiap ATM adalah sebanyak 7.600 per bulan.

Up-time rata-rata ATM menjadi 98,25% dengan rata-rata 'out of cash' sebesar 0,2%. Dengan pengembangan sistem dan pelayanan *electronic channels*, maka pada tahun 2005 *up-time mobile banking* mencapai 98,9%, dan *call center abandon rates* sebesar 3,4% dengan *telephone service factor within 20 seconds* mencapai 93%.

Bank Mandiri juga telah mengembangkan terminal *Electronic Data Capture* (EDC) guna memfasilitasi dan meningkatkan penggunaan kartu debit Visa Electron, dan melakukan program *direct selling* untuk penetrasi penjualan ke seluruh *Merchant Category Industry* termasuk Restoran, Hotel, Biro Perjalanan, *Department Store & Supermarket*, *Public Service & Others* dan *Entertainment Venues* telah dilakukan di 14 kota dengan jumlah EDC sebanyak 10.497.

Dari hasil survei kepuasan nasabah dalam pelayanan ATM yang dilakukan oleh Institute of Service Management Studies dan Majalah Infobank, peringkat Bank Mandiri meningkat secara signifikan yaitu dari peringkat ke 8 pada tahun 2004, menjadi peringkat ke 2 pada tahun 2005.

Bank Mandiri juga memperoleh penghargaan sebagai *The Best Online Banking* di Indonesia versi majalah PC Magazine dan mendapatkan *Call Center Award* dengan pencapaian *Call Center Service Excellence Index* sebesar 92,5%.



SASARAN

Bank Mandiri akan melanjutkan perluasan *coverage area* yang lebih efektif, mengembangkan dan meningkatkan fitur e-channel, dan segmentasi *customer base* yang produktif dalam upaya pengembangan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Lebih proaktif dalam memanfaatkan

peluang dalam *cross selling* dengan *Priority Banking* dan *Corporate Banking* yang memiliki akses terhadap segmen yang dituju.

Program *reward* bagi transaksi nasabah dan implementasi *wealth management system* ditujukan untuk meningkatkan jumlah nominal transaksi dan rata-rata

product holding, sementara program *loyalty* dalam bisnis kartu kredit ditujukan untuk meningkatkan jumlah transaksi *revolving* dan mengurangi penutupan rekening oleh nasabah yang menguntungkan (*the voluntary attrition*).

PT AXA MANDIRI FINANCIAL SERVICES

PT AXA Mandiri Financial Services (AMFS), perusahaan patungan milik PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (49%) dan AXA (51%), beroperasi sejak Desember 2003, dan hingga akhir 2005 telah beroperasi di lebih dari 580 cabang Bank Mandiri, tersebar di 200 kota dan di sepuluh wilayah.

Dengan menempatkan lebih dari 640 *Financial Advisor* (FA), AXA Mandiri menawarkan layanan perencanaan keuangan dan manajemen kekayaan melalui produk-produk asuransi dan investasi yang memberikan nilai tambah kepada nasabah Bank Mandiri.

Untuk bisnis individu (ritel), AXA Mandiri menawarkan kombinasi investasi dan asuransi yang dikenal sebagai *unit-linked/investment-linked*. Produk *unit-linked* tersebut memiliki beragam pilihan yang fleksibel dengan tingkat keuntungan yang relatif tinggi untuk memenuhi beragam kebutuhan, seperti tabungan hari tua, dana pendidikan ataupun dana multi-guna.

Saat ini, kami menawarkan tiga jenis produk *unit-linked*. **Mandiri Investasi Sejahtera** menyediakan kesempatan berinvestasi yang sangat mudah, cukup dengan satu kali membayar premi. Dilengkapi pula dengan segala kemudahan untuk menambah atau menarik dana Anda kapan saja ditambah perlindungan asuransi jiwa. **Mandiri Dana Sejahtera** menyediakan cara yang mudah untuk menabung secara berkala dengan kemudahan untuk menambah atau menarik dana kapan saja, ditambah dengan perlindungan asuransi jiwa. **Mandiri Siswa Sejahtera** membantu Anda menabung untuk dapat memenuhi dana yang dibutuhkan bagi pendidikan anak Anda hingga mencapai tingkat tertinggi. Dan jika sesuatu terjadi pada Anda, tabungan Anda akan terus dibayarkan oleh AXA Mandiri sehingga pendidikan anak Anda akan tetap

terjamin. AXA Mandiri juga menawarkan pilihan perlindungan tambahan yang dapat memperluas manfaat produk dasar tersebut, yaitu perlindungan kesehatan, kecelakaan dan pembayaran premi. Sementara untuk bisnis grup, AXA Mandiri juga menyediakan perlindungan asuransi bagi nasabah pemegang kartu kredit Mandiri Visa (*Mandiri Protection*) dan nasabah *consumer loan* Bank Mandiri.

Disamping produk-produk *unit-linked* tersebut, ada produk asuransi jiwa tradisional Mandiri Jiwa Sejahtera yang memberikan proteksi yang tinggi dan nasabah dapat memilih periode asuransi satu, lima, atau sepuluh tahun.

Selama tahun 2005, AXA Mandiri telah berhasil memperoleh pendapatan premi sebesar Rp981 miliar, lebih dua kali lipat dari tahun 2004. Hampir 90 persen premi tersebut berasal dari produk-produk *unit-linked*. Sementara itu, aset AXA Mandiri per 31 Desember 2005 tercatat senilai Rp1,12 triliun, dengan rasio kecukupan modal (RBC/*risk-based capital*) 1.566%. RBC merupakan salah satu parameter apakah suatu perusahaan asuransi jiwa dalam kondisi yang sehat atau tidak, dan rasio yang dimiliki oleh AXA Mandiri jauh di atas ketentuan minimum dari Departemen Keuangan, yaitu 120%.

Berdasarkan data pendapatan premi baru individu (*individual new business premium*) kuartal III 2005 dari Dewan Asuransi Indonesia (DAI), AXA Mandiri telah menduduki posisi ke-3 dari seluruh perusahaan asuransi jiwa di Indonesia, dengan premi baru individu sebesar Rp852,5 miliar dan pangsa pasar 9,6%. Ini merupakan suatu prestasi yang membanggakan dan menjadikan AXA Mandiri sebagai perusahaan *bancassurance* dengan perkembangan tercepat.

Financial Advisor Axa Mandiri adalah yang paling produktif di Indonesia, dengan rata-rata *case load* sampai dengan akhir tahun sebanyak 6,2 per bulan dan jumlah total *case* sebanyak hampir 45.000. Kami juga memberikan *marketing lead* kepada *frontliner* Bank Mandiri sebanyak 16.707 nasabah yang tertarik terhadap produk-produk bank. Bank Mandiri memperoleh pendapatan komisi dari AMFS sebesar Rp52 miliar dalam tahun 2005.

Persistency sebagai ukuran retensi bisnis menunjukkan persentase kontrak yang terus berjalan dalam kurun waktu tertentu setelah kontrak pertanggung jawaban dilakukan. Ini merupakan faktor *shareholder value* yang penting dari nasabah baru, yang dikelola sejalan dengan asumsi *pricing* yang dikenakan. Hasil pengamatan sejak bulan Maret 2005 menunjukkan tingkat *persistency* 15 bulan (setelah polis awal diterbitkan) adalah sebesar 87% untuk produk *regular-pay* dan 92% untuk produk *single-pay*.

Di tahun mendatang, AXA Mandiri berencana mengembangkan aktivitas usahanya dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada di Bank Mandiri. Selain *Financial Advisor* yang bertugas di cabang-cabang Bank Mandiri, AXA Mandiri telah meluncurkan satu lagi layanan yang disebut sebagai *Worksite Marketing*. Sasarannya adalah karyawan perusahaan-perusahaan yang merupakan nasabah dari Bank Mandiri *Commercial Banking Centers* (CBC) maupun cabang-cabang, dengan potensi sebanyak 1.900 perusahaan dan lebih dari 92.000 karyawan. *Financial Advisor* kami secara aktif melakukan upaya-upaya *direct mailing* dan *telemarketing*, mem-prospek nasabah bank serta menindaklanjuti *leads* yang potensial dari *Call Center* Bank Mandiri.

Treasury & International

Passion for Trade “Kami tetap konsisten sebagai salah satu pemain utama dalam transaksi *foreign exchange*... kami memelihara jaringan bank koresponden yang luas dan jaringan kantor luar negeri, guna menciptakan landasan efektif untuk mempertahankan bisnis *trade finance*, *trade services* dan jasa remittansi internasional.” — J.B. KENDARTO **Direktur**



	AKHIR TAHUN 2005*
Aktiva Produktif (Saldo rata-rata)	Rp102.517 miliar
Dana Pihak Ketiga & Pinjaman Yang Diterima (Saldo Rata-rata)	Rp10.233 miliar
Volume Transaksi (dlm jutaan)	USD20.080,70
Jumlah nasabah	24.090
Jumlah pegawai	606
Profitabilitas	
Pendapatan Bunga	Rp1.508 miliar
Pendapatan Fee based	Rp623 miliar
Laba Operasional	Rp696 miliar
* Tidak termasuk CRG dan KLN	

KINERJA

Treasury: Prioritas dari fungsi Treasury meliputi pengelolaan likuiditas bank dan posisi devisa neto, menyediakan jasa investasi dan transaksi untuk para nasabah serta menghasilkan keuntungan.

Sepanjang tahun 2005, Bank Mandiri telah berhasil memenuhi ketentuan Bank Indonesia mengenai Giro Wajib Minimum (GWM), yaitu sebesar 8% untuk Rupiah dan sebesar 3% untuk valuta asing. Kami memenuhi GWM Rupiah rata-rata sebesar 8,18% dan rata-rata valuta asing sebesar 3,009% pada semester pertama tahun 2005. Dengan penghentian fasilitas BI Repo pada bulan Juni 2005, kebijakan internal Bank Mandiri mencatat peningkatan GWM Rupiah menjadi 8,30% pada triwulan ketiga. Pada bulan September 2005 Bank Indonesia menaikkan GWM sebesar 3% berdasarkan LDR dan menyebabkan GWM Bank Mandiri kembali naik sebesar 11,24% pada triwulan keempat. GWM valuta asing Bank Mandiri dipertahankan rata-rata sebesar 3,008% pada semester kedua tahun 2005.

Bank Indonesia mensyaratkan maksimum Posisi Devisa Neto (PDN) sebesar 20% sedangkan target internal Bank Mandiri ditentukan sebesar maksimum 10%. Untuk tahun 2005, PDN Bank Mandiri dipertahankan rata-rata sebesar 3,35%.

Kami tetap konsisten sebagai salah satu pemain utama dalam transaksi *foreign exchange* baik interbank maupun dengan

nasabah. Untuk transaksi langsung dengan nasabah, volume transaksi meningkat 19,3% menjadi sebesar USD20,1 miliar sedangkan jumlah nasabah meningkat dua kali lipat menjadi lebih dari 24.000 nasabah.

Selama tahun 2005, kami telah menjual Obligasi Rekap sebesar Rp3,62 triliun dan membeli obligasi korporasi sebesar Rp1,30 triliun. Rata-rata *yield* untuk Obligasi Korporasi seri *Fixed* dan *Variable* Rupiah dan USD masing-masing sebesar 14,89% dan 5,50%.

Perbankan Internasional: Kami memelihara jaringan bank koresponden yang luas dan jaringan kantor luar negeri, guna menciptakan landasan efektif untuk mempertahankan bisnis *trade finance*, *trade services* (termasuk jasa bank garansi dan *export bill collection*) serta jasa remittansi internasional.

Pada tahun 2005, kami memiliki jaringan kerjasama yang *reciprocal* dengan 1.165 bank koresponden di 103 negara serta penetapan *nostro* sebanyak 42 account yang menjembatani peningkatan kerjasama bisnis sebesar 28,57% yang meliputi kerjasama *trade finance*, kerjasama remittansi, *risk sharing* dan pembiayaan bilateral.

Dalam kegiatan *trade services*, pangsa pasar penyaluran transaksi ekspor bank-bank koresponden menurun sebesar 9,1% namun dalam penyaluran transaksi impor kepada bank-bank koresponden mengalami peningkatan sebesar 25,0%.

Dalam kegiatan jasa remittansi, prioritas kerjasama Bank Mandiri diarahkan pada peningkatan volume dan penghimpunan *fee based income* baik yang berasal dari TKI maupun Non-TKI. Volume remittansi internasional TKI meningkat sebesar 9,62% di tahun 2005 dan perolehan *fee-based income* meningkat sebesar 10,26%. Sedangkan volume remittansi internasional non-TKI yang berasal dari koresponden bank meningkat sebesar 30,32% dan *fee based income* sebesar Rp1,35 milyar. *Fee based income* yang diperoleh dari pelaksanaan transaksi dari jasa *trade services* termasuk penerbitan bank garansi atas dasar counter garansi dan remittansi

meningkat sebesar 27,9% dibandingkan tahun 2004.

Kegiatan bisnis *trade finance* juga mencatat peningkatan yang signifikan sepanjang tahun 2005. *Export Bills Discounting* dari Kantor Luar Negeri berhasil dipertahankan, sedangkan volume pembiayaan L/C impor oleh KLN meningkat 58,6%. Pada saat yang sama, volume pelayanan *USDEXport Bills Collection* melalui KLN Cayman Islands meningkat tajam sebesar 314,2% di tahun 2005

Jasa Pasar Modal: Bank Mandiri menyediakan beragam produk jasa pasar modal yang meliputi jasa kustodi, jasa wali amanat, pembiayaan transaksi surat berharga (*intraday facility* dan kredit modal kerja) dan fungsi sebagai Bank Pembayaran pada Bursa Efek Jakarta. Kami juga menyediakan jasa trustee yang meliputi jasa *Escrow Agent* maupun *Security Agent*.

Hasil pengembangan aktifitas jasa pasar modal telah mendorong meningkatnya nilai penyimpanan surat berharga sebesar 33,4% sehingga mencapai nilai sebesar Rp68,51 triliun dan USD253 juta di tahun 2005. *Fee based income* jasa kustodi dan wali amanat meningkat sebesar 4,11%. Per 31 Desember 2005, Bank Mandiri mengelola jasa kustodian sebesar Rp68,5 triliun dan USD253 juta sedangkan jasa wali amanat sebesar Rp9,3 triliun dan USD100 juta.

PENCAPAIAN

Treasury: Pertumbuhan transaksi treasury sebagian besar diraih melalui penambahan jumlah dealer dan mengoptimalkan tiga Kantor Regional *Treasury Marketing*—di Surabaya, Medan dan Bandung—yang mampu menyediakan jasa treasury yang cukup lengkap termasuk perdagangan valuta asing, hedging dan investasi SBI, Obligasi rekap retail serta *Structured Deposits* kepada para nasabah. Pembentukan *Consumer Banking Treasury* yang berkedudukan di Kantor Pusat ditujukan untuk mendukung layanan jasa *Wealth Management* khususnya bagi nasabah perorangan.

Perbankan Internasional: Bank Mandiri telah merintis kerjasama pembiayaan jangka panjang dengan bank koresponden dalam

mengantisipasi kebutuhan pendanaan untuk mendukung proyek nasabah korporasi antara lain melalui pemanfaatan *Export Credit Agency (ECA) Guaranteed Supplier's Credit* maupun sumber pembiayaan pinjaman bilateral.

Jasa Pasar Modal: Kami telah memperkokoh peran dan kapabilitas pelayanan jasa kustodian melalui pengembangan jasa *Sub Custody Euroclear* untuk memenuhi layanan global para investor. Disamping itu kami telah menyelesaikan implementasi sistem database penyimpanan surat berharga *HIPORT/3* sehingga meningkatkan otomasi dari layanan kustodi Bank Mandiri. Bank Mandiri juga telah berhasil mempertahankan status sebagai Bank Pembayaran (*Payment Bank*) untuk transaksi di Bursa Efek Jakarta (BEJ) sampai dengan tahun 2009.

SASARAN

Bank Mandiri akan memperluas transaksi valuta asing dan jasa transaksi surat berharga serta meningkatkan kualitas pelayanan melalui implementasi sistem baru untuk mengoptimalkan jaringan cabang dalam dan luar negeri dan memperluas pangsa pasar dalam transaksi perdagangan valuta asing.

Kami berharap dapat memperkuat *customer base* dengan memberikan fasilitas line kredit kepada nasabah korporasi dan komersial untuk produk treasury melalui *Tim Client Service* dan tambahan personalia *Tim Treasury Marketing*. Kerjasama dengan *Wealth Management Group* untuk nasabah Prioritas, Regional dan Jakarta Network serta *Commercial Banking Centers* akan memperluas jangkauan aktivitas pemasaran. Selain itu, kantor cabang akan menawarkan jasa perdagangan Obligasi untuk nasabah retail agar dapat menyediakan beragam pilihan investasi.

Sejalan dengan peningkatan bisnis dalam perdagangan valuta asing, *fixed income* dan transaksi derivatif, kami mengembangkan *Risk Management Supporting System* untuk transaksi derivatif.

Kami akan melanjutkan implementasi *Central Liabilities System (CLS)* guna meningkatkan kapabilitas *monitoring exposure* dengan bank

koresponden, monitoring utilisasi limit maupun analisa bisnis reciprocal. Melalui CLS diharapkan akan diperoleh data yang lebih akurat secara *real time* dari seluruh unit bisnis pengguna limit serta memaksimalkan kapasitas monitoring utilisasi limit untuk nasabah dan bank koresponden.

Kami juga akan melanjutkan proses *roll out* program standarisasi sistem operasional untuk meningkatkan integrasi transaksi antar Kantor Luar Negeri (KLN) maupun dengan jaringan kantor dalam negeri yang telah dimulai pada tahun 2004. Proses implementasi tersebut akan dimulai dari Cabang Singapore dan secara bertahap akan diterapkan pada Kantor Luar Negeri lainnya dengan memperhatikan urgensi, kebutuhan transaksi dan kompleksitas operasionalnya.

Dengan penerapan sistem baru tersebut, diharapkan akan terjadi peningkatan integrasi, standarisasi dan keamanan layanan Kantor Luar Negeri sejajar dengan sistim operasi pelayanan perbankan internasional.

Bank Mandiri berusaha untuk meningkatkan status *Representative Office* Shanghai menjadi Kantor Operasional, disamping pengembangan pendirian *remittance office* di HongKong untuk pelayanan TKI diluar negeri, serta pendirian *Settlement Company* untuk meningkatkan *fee-based income* atas jasa internasional remittansi.

Bank Mandiri akan mengimplementasikan *Custodian System Enhancement Project* untuk dapat menyediakan sistem operasional yang kuat, akurat, dengan biaya yang bersaing. Pengembangan sistem tersebut akan meningkatkan kapabilitas dan kemudahan layanan diantaranya memungkinkan nasabah untuk meng-akses rekeningnya secara online serta meningkatkan akurasi dan kemudahan pelaporan. Bank Mandiri juga sedang mengembangkan produk *Securities Lending & Borrowing* sebagai mediator antara nasabah dan Kliring Penjaminan Efek Indonesia (KPEI) untuk meningkatkan nilai tambah bagi surat berharga investor yang disimpan di Bank Mandiri Kustodian.

Credit Recovery

(BANK SAJA)	TOTAL	CORPORATE	COMMERCIAL*	CONSUMER
Gross NPL				
Saldo 31 Desember 2004	6.575,59	3.781,35	2.552,27	241,97
Tambahan NPL selama periode 2005	21.991,67	13.392,92	8.353,24	245,50
Upgrade & pelunasan	(359,72)	(62,98)	(256,88)	(39,86)
Gross NPL sebelum hapus Buku	28.207,54	17.154,33	10.594,05	459,16
Hapus Buku	(1.456,03)	(407,51)	(943,04)	(105,48)
Saldo 31 Desember 2005	26.751,51	16.703,79	9.705,59	342,13
PPAP				
Saldo 31 Desember 2004	8.367,76			
Hapus Buku	(1.456,03)			
PPAP selama periode 2005	3.751,75			
Penagihan	817,70			
Lain-lain**	168,63			
Saldo 31 Desember 2005	11.649,81			
Net NPL				
Saldo 31 Desember 2004	1.435,82			
Tambahan gross NPL	20.175,92			
Tambahan Provisi NPL	(5.419,62)			
Saldo 31 Desember 2005	16.192,12			
Persentase NPL Bruto	26,7%			
Persentase NPL Neto	16,1%			

* Commercial termasuk Small Business dan Micro
** Termasuk dampak dari perubahan nilai kurs

KINERJA

Credit Recovery Group (CRG), yang merupakan unit kerja yang terpisah dari unit kerja pemberi kredit, bertugas mengelola restrukturisasi, penagihan dan melakukan upaya-upaya recovery atas kredit bermasalah (NPL) dan kredit hapus buku yang dimiliki oleh Bank Mandiri. Pengelolaan NPL segmen Commercial dan Corporate dikelola oleh 2 (dua) unit kerja, yakni Credit Recovery I Group dan Credit Recovery II Group dan berada dibawah Direktorat Treasury & International, sedangkan khusus untuk segmen Consumer dikelola oleh Consumer Collection Group yang berada dibawah Direktorat Risk Management.

Unit kerja pemberi kredit mengalihkan NPL kepada CRG, kecuali terhadap kredit NPL yang masih terdapat penanganan yang harus diselesaikan atau permasalahannya dapat diselesaikan secara administratif dan tidak memerlukan restrukturisasi. Pada akhir tahun 2005, CRG mengelola NPL sebesar Rp20.160,6 miliar atau 75,2% dari total portfolio NPL Bank Mandiri, sedangkan NPL lainnya sebesar Rp6.630,88 miliar, masih

dikelola oleh unit kerja pemberi kredit dan dalam proses pengalihan ke CRG.

Selama periode tahun 2005 terjadi penambahan NPL sebesar Rp21.991,67 miliar, yang terdiri dari nasabah Corporate sebesar Rp13.392,92 miliar, Commercial sebesar Rp8.353,24 miliar dan Consumer sebesar Rp245,50 miliar. Kredit hapus buku selama tahun 2005 adalah sebesar Rp1.456,03 miliar, yang terdiri dari nasabah Corporate sebesar 28%, nasabah Commercial sebesar 68,4% dan nasabah Consumer sebesar 7,2%.

Pada tahun 2005, terjadi perbaikan NPL berupa peningkatan kolektibilitas, pelunasan dan pembayaran angsuran sebesar Rp359,72 miliar, yang diantaranya berasal dari portfolio kredit Commercial yaitu sebesar 71,4%. Selama tahun 2005 CRG berhasil melakukan penagihan sebesar Rp1.925,1 miliar yang terdiri dari pokok sebesar Rp1.118,3 miliar dan penagihan bunga dan tagihan lainnya sebesar Rp806,8 miliar.

PENCAPAIAN

Untuk memberikan solusi yang tepat dalam penanganan NPL, dilaksanakan tiga strategi utama yaitu restrukturisasi, exit, dan monitoring. Restrukturisasi diterapkan terhadap debitur yang masih mempunyai prospek usaha yang baik, namun mengalami kesulitan dalam pemenuhan kewajibannya. Strategi exit diterapkan terhadap debitur yang sudah tidak memiliki prospek dimana penyelesaian kewajibannya bersumber dari penjualan aktiva tetap/agunan kredit dan refinancing atau dengan mencari investor strategis. Monitoring diterapkan terhadap debitur pasca restrukturisasi yang masih memerlukan pengawasan dalam pemenuhan syarat restrukturisasi akan tetapi masih belum bisa ditingkatkan kolektibilitasnya mengingat adanya faktor-faktor regulasi.

Per Juni 2005, NPL Top 30 Obligor mewakili kurang lebih 75% dari NPL Bank Mandiri. Strategi yang diterapkan dalam penanganan debitur tersebut, diprioritaskan pada debitur yang masih memiliki prospek untuk direstrukturisasi ataupun yang masih dapat dilakukan penagihan. Dalam perkembangannya, per 31 Desember 2005, terjadi penurunan jumlah NPL yaitu dari Rp18.464 miliar menjadi Rp16.112 miliar. Hal ini disebabkan karena terdapat hasil penagihan/pelunasan sebesar Rp1.755 miliar, perbaikan kolektibilitas sebesar Rp470 miliar, dan hapus buku sebesar Rp385 miliar.

PROGRESS PENANGANAN NPL TOP 30 OBLIGOR



Upaya penagihan terhadap kredit macet yang telah dihapus buku dilaksanakan melalui berbagai program antara lain optimalisasi penyelesaian kredit secara sukarela seperti penyelesaian bertahap, penebusan atau penjualan agunan. Sedangkan untuk memberikan efek jera kepada debitur, telah ditempuh program penyelesaian kredit secara paksa, seperti: eksekusi hak tanggungan, litigasi, dan upaya hukum lainnya, termasuk dengan menyerahkan pengurusan kepada DJPLN. Pada akhir tahun 2005, CRG mengelola kredit ekstra komtabel dengan outstanding sebesar Rp22.621,7 miliar, dan telah diperoleh hasil penagihan serta hasil likuidasi jaminan sebesar Rp817 miliar.

Beberapa program yang telah dilakukan pada tahun 2005 untuk meningkatkan penagihan kredit macet yang telah dihapus buku, antara lain adalah program lelang obyek hak tanggungan melalui kerjasama dengan Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) yang telah ditandatangani oleh kedua belah pihak pada tanggal 28 Nopember 2005. Pada tahap pertama yang dilaksanakan pada bulan Desember 2005, program lelang hak tanggungan diimplementasikan terhadap 140 debitur, yang terdiri dari 380 sertifikat agunan tanah dan bangunan, dan menghasilkan *collection*/penerimaan sebesar Rp10.7 milyar

Selain program tersebut di atas, Bank Mandiri juga sedang melaksanakan program *hair cut* (hapus tagih) pokok kredit macet yang telah dihapus buku sesuai Peraturan Menteri Keuangan No. 31/PMK.07/2005 tgl. 23 Mei 2005. Hingga akhir tahun 2005, calon peserta program hapus tagih pokok tersebut telah mencapai 126 debitur dengan outstanding kredit sebesar Rp61,8 miliar dan akan diperoleh jumlah *collection* pokok kredit sebesar Rp31,9 miliar, dengan *recovery rate* yang diharapkan sebesar 51,7%.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam keberhasilan penanganan kredit bermasalah, terutama dengan diberlakukannya ketentuan Bank Indonesia yang mengurangi fleksibilitas pelaksanaan restrukturisasi. Selain itu penanganan debitur BUMN sangat bergantung kepada kebijakan Pemerintah, dan proses hukum yang

sedang berjalan terhadap beberapa debitur juga berpengaruh terhadap target waktu penyelesaian yang diharapkan.

Terkait posisi Bank Mandiri sebagai Bank BUMN, keberhasilan penanganan kredit bermasalah tergantung kepada ketentuan dan perundang-undangan dibidang perbankan yang sering kali tidak sejalan dengan ketentuan BUMN. Masalah yang utama yang dihadapi adalah tidak adanya kewenangan Bank BUMN untuk melakukan penghapusan hutang pokok atau untuk menjual kredit bermasalah dan kredit hapus buku dibawah nilai nominal.

SASARAN

Untuk mempercepat target penurunan NPL-gross menjadi dibawah 10% pada tahun 2007, upaya perbaikan secara terus menerus dilaksanakan dengan prioritas penanganan fokus pada Top 30 Obligor NPL melalui restrukturisasi, pelunasan maupun penagihan.

Penagihan kredit bermasalah akan ditingkatkan melalui berbagai program, antara lain intensifikasi dan ekstensifikasi program lelang hak tanggungan melalui peningkatan kerja sama dengan DJPLN dan Balai Lelang Swasta (BLS), sehingga diharapkan dapat berjalan lebih efektif. Selain itu, program *hair cut* (hapus tagih) pokok kredit macet yang telah dihapus buku akan diimplementasikan dengan langkah-langkah penyempurnaan program sesuai perundang-undangan yang berlaku sehingga diharapkan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap upaya penagihan kredit. Selanjutnya secara organisasi, Credit Recovery Group akan melaksanakan penyempurnaan dengan pembagian tugas yang lebih fokus dan terspesialisasi berdasarkan strategi penanganan dan spesialisasi sektor industri, termasuk penyempurnaan kebijakan dan prosedur kerja.

Produk dan Jasa

CORPORATE		
Kredit	Sindikasi	Cash Management Services
Kredit Modal Kerja	Arranger	Immediate Cash
Kredit Investasi	Facility Agent	Mass Transaction System
Jaminan Tunai	Security Agent	Cash Management System
	Escrow Agent	
Trade Services	Treasury & Liabilities	Bank Garansi & Standby L/C
EKSPOR	Cash Transaction/Foreign Currency Trading	Bank Garansi
Pre-Export Financing	Derivative Transactions	• Bid Bond
Forfeiting	• Foreign Exchange transaction Services (Forward, Swap, Option)	• Advance Payment Bond
Bill Purchasing/Discounting		• Performance Bond
Bill Collection	• Interest Rate Transaction (Interest Rate Swap, Interest rate Floor, Interest Rate Cap)	• Maintenance Bond
IMPOR		• BG for Tobacco Duty
L/C Issuance (Sight/Usance/UPAS)/SKBDN	Liabilities, Reksadana	• BG for trade
Trust Receipt	Korporasi Mandiri	• BG for Deferral of Duty
Shipping Guarantee	Tabungan Yayasan	Standby L/C
Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN)		
Structured Trade Finance—Import Finance Facilities	Securities and Related Services	
Line of Import Trade Finance Operation (ITFO) dari IDB	Jasa Kustodi	
	• Sub Custody Euroclear	• Sub-registry Services for Government
Direct Operation dari IDB	• Administration of mutual fund	Bonds and SBI
	• Overseas Securities Sub Custody Services	• General Custody Services
	• Local Custodial Services for ADR/GDR	Trust Services Mandiri
COMMERCIAL		
Kredit	Cash Management Services	Trade Service
Kredit Modal Kerja	Immediate Cash	EKSPOR
Kredit Investasi	Mass Transaction System	Pre-Export Financing
Jaminan Tunai	Cash Management System	Forfeiting
		Bill Purchasing/Discounting
		Bill Collection
		IMPOR
		L/C Issuance (Sight/Usance/UPAS)/SKBDN
		Trust Receipt
		Shipping Guarantee
Bank Garansi & Standby L/C	Customized Loan	
Bank Garansi	Pembiayaan bagi kontraktor	Kredit Modal Kerja Komoditas
• Bid Bond	1. Pertambangan	Kredit melalui/kepada perusahaan Multi Finance
• Advanced Payment Bond	• KMK Kontraktor pertambangan	Kredit Modal Kerja dengan fasilitas e-Biz Card Mandiri
• Performance Bond	• KI Kontraktor Pertambangan	Kredit Multi Guna Usaha
• Maintenance Bond	• Fasilitas Impor Kontraktor Pertambangan	
• BG for Tobacco Duty	• Bank Garansi Kontraktor Pertambangan	
• BG for Trade	2. Telekomunikasi	
• BG for Deferral of Duty	• KMK Kontraktor Telekomunikasi	
Standby L/C	• KI Kontraktor Telekomunikasi	
	• Fasilitas Impor Kontraktor Telekomunikasi	
	• Bank Garansi Kontraktor Telekomunikasi	

SMALL BUSINESS		
Kredit	Kredit Program	Trade Service
Kredit Modal Kerja	Kredit Ketahanan Pangan	EKSPOR
Kredit Investasi	Kredit Koperasi Primer untuk Anggotanya	Pre-Export Financing
Kredit Usaha Kecil Mandiri	KIK Pasca Konversi PIR Trans	Forfaiting
Kredit Multiguna Koperasi Mandiri	Kredit SUP 005	Bill Purchasing/Discounting
KMK dengan Fasilitas eBIZ Card Mandiri		Bill Collection
Kredit Tempat Usaha Mandiri		IMPOR
Jaminan Tunai		L/C Issuance (Sight/Usance/UPAS)/SKBDN
		Trust Receipt
		Shipping Guarantee
Bank Garansi & Standby L/C		
Bank Garansi		
• Bid Bond		
• Advanced Payment Bond		
• Performance Bond		
• Maintenance Bond		
• BG for Tobacco Duty		
• BG for Trade		
• BG for Deferral of Duty		
Standby L/C		
MICRO		
Kredit		
Kredit Usaha Mikro (KUM), terdiri dari:	Kredit Serbaguna Mikro (KSM)	Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
• KUM – Mandiri	Kredit Kepada BPR, terdiri dari:	Kredit Usaha Mikro – Layak Tanpa Agunan
• KUM – Mapan	• BPR Mitra Mandiri	
• KUM – Prima	• BPR Proyek Kredit Mikro	
TREASURY		
Foreign Exchange & Money Market	Hedging Products	Liability Products
Placement & Borrowing	Currency Forward, Option & Swap	Foreign Exchange Linked Deposits
SBI Auctions & Repo	Interest Rate Forward & Swap	Interest Rate Linked Deposits
Bonds Retail		Bonds
Currency Spot		
INTERNATIONAL		
Trade Finance	Trade Services	Asset Products
Export Usance Bills Discounting	L/C Issuance & Amendment	Call Loan
Export L/C Renegotiation Forfaiting	L/C Advising	Syndicated Loan
Trust Receipt	L/C Negotiation	Investment Loan
Usance Payable at Sight (UPAS)	L/C Confirmation	Working Capital Loan
L/C Refinancing	Inter Mandiri Transaction	Two-Step Loans
GSM 102 Program	Export Bills Collection	Ship Scrapping Business
ECA Covered Buyer's Credit	Documentary Collection	Banker's Acceptance Financing
Islamic Trade Finance		

INTERNATIONAL (CONTINUED)		
Jasa Kustodian	Jasa Wali Amanat	Jasa Lainnya
General Custody	Agen Pembayar	Counter Guarantee
Sub Registry Govt. Bonds & SBI	Facility/Collateral Agent	Standby L/C
Local Custody for ADR/GDR	Escrow Agent	International Remittance
Mutual Funds Administration	Receiving Bank	International Cheque Collection
Overseas Sub. Custody		Mandiri Transfer Indonesia
		Vostro Account
		Interbank Risk Participation
		Financial Advisory
		Bank Reference
		Intra-day Facility
		Payment Bank for Indonesian Central-Securities Depository (KPEI)
PT MANDIRI SEKURITAS		
Investment Banking	Capital Markets	
Corporate Finance	Equity Brokerage & Trading	
Underwriting: MTN, Bonds, Equity	Debt Brokerage & Trading	
Investment Management		
Reksa Dana		
• Mandiri Inv. Dana Obligasi (MIDO)	• Investa USD	• Korp. Mandiri
• Mandiri Inv. Aktif	• AA-MAN Optm	• Dana Kas Arjuna
• Mandiri Inv. Pasar Uang	• Mandiri Inv. Atraktif	RD Olah Raga
• Mandiri Inv. Dana Obligasi II (MIDO II)	• Dana Ttp Arjuna	Discretionary Fund
• Mandiri Dana Pendapatan Tetap	• AA-MAN PT	Structured Fund
• BSM Inv. Berimbang	• AA-MAN Dinamis	Private Client
BANK SYARIAH MANDIRI		
Pendanaan	Pembiayaan	Jasa
Tabungan BSM	Gadai Emas BSM	BSM Card
Tabungan BSM dollar	Pembiayaan Murabahah BSM	Sentra Bayar BSM
Tabungan Mabruk BSM	Pembiayaan Musyarakah BSM	BSM SMS Banking
Tabungan Kurban BSM	Pembiayaan Mudharabah BSM	Jual Beli Valas BSM
Tabungan BSM Investa Cendekia	Pembiayaan Talangan Haji BSM	Bank Garansi BSM
Tabungan BSM Simpatik	Istishna BSM	BSM electronic payroll
Deposito BSM	Ijarah BSM	SKBDN BSM
Deposito BSM Valas	Pembiayaan Griya BSM (PPR BSM)	BSM L/C
Giro BSM	PPR Syariah Bersubsidi BSM	BSM SUHC (Saudi Umrah & Haj Card)
Giro BSM Valas		Kliring BSM
Giro BSM Singapore Dollar		Inkaso BSM
Giro BSM Euro		BSM Intercity Clearing
Obligasi BSM		Pajak On-Line BSM
		Pajak Impor BSM
		Referensi Bank BSM
		BSM Standing Order
		BSM Autosave
		Transfer Lintas Negara BSM Western Union
		Transfer Valas BSM
		BSM RTGS
Jasa Investasi		
BSM Reksadana Investa Berimbang		

CONSUMER BANKING		
Simpanan	Kredit	Electronic Banking
Tabungan	KPR Graha Mandiri	Kartu Mandiri
Giro Rupiah	Kredit Multiguna Mandiri	ATM Mandiri
Giro Valas	Kredit Agunan Deposito Mandiri	Call Mandiri
Mandiri Dollar	Kredit Mitrakarya Mandiri	Internet Banking Mandiri
Deposito Rupiah	Kredit Bebas Agunan Mandiri	SMS Banking Mandiri
Deposito Valas	KPM Kendara Mandiri	mATM
Deposito on Call		
Tabungan Haji		
Tabungan Rencana Mandiri		
Merchant Acquiring Business	Bancassurance	Transaksi Valuta Asing
Mesin EDC (<i>Electronic Data Capture</i>)	Mandiri Dana Sejahtera	Banknotes Sale/Purchase
	Mandiri Siswa Sejahtera	Currency Options
	Mandiri Investasi Sejahtera	Spot, Today, Tomorrow for IDR/USD and major currencies
	Mandiri Jiwa Sejahtera	Dual Currency Deposits
	Perlindungan Tambahan (<i>riders</i>)	Deposito Swap
Kartu Kredit	Mandiri Prioritas	Jasa Lainnya
Mandiri Visa	Dedicated Personal Bankers	Mandiri Transfer Valas
Merchant Acquiring Business (EDC)	Upscale Premises	Mandiri Transfer Rupiah
	Airport Executive Lounge	Real Time Gross Settlement
	Exclusive Loyalty Programs	Kliring
	Airport Handling Services	Mandiri Bank Draft
	Flexible ATM Limit	Mandiri Western Union
	Safe Deposit Box Facility	Mandiri Inkaso Rupiah
	Travel Related Services	Mandiri Inkaso Valas
		Mandiri Bill Payment
		Mandiri Payroll Package
		Safe Deposit Box Mandiri
		Mandiri Travellers Cheque
		Traveller Cheque Valas
		Referensi Bank
		Penerimaan Setoran Pajak
		Authorized Money Changer
		Standing Instruction

Manajemen Risiko

Passion for Rigor “Tatakelola risiko Bank Mandiri secara terpadu merupakan tanggung jawab bersama dari Komisaris, Direksi, Risk & Capital Committee (RCC), unit manajemen risiko dan juga unit bisnis.”

— SENTOT A. SENTAUSA **Koordinator**



TATAKELOLA RISIKO TERPADU

Tatakelola risiko Bank Mandiri secara terpadu merupakan tanggung jawab bersama dari Komisaris, Direksi, Risk & Capital Committee (RCC), unit manajemen risiko dan juga unit bisnis. Direksi menetapkan *risk appetite* dan kebijakan risiko bank, dengan memperhatikan arahan dari Komisaris. Komite Manajemen Risiko (*Risk Management Committee*), yang merupakan sub-komite dari Risk & Capital Committee, beranggotakan para manajemen senior dan mempunyai tanggung jawab membantu Direktur Utama dalam hal mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan

mengontrol risiko yang timbul dari aktivitas bisnis bank.

Organisasi Tatakelola Risiko

Pengelolaan risiko dilaksanakan secara terpusat melalui pembentukan Direktorat Manajemen Risiko pada tahun 2001. Peranan dan tugas Direktorat Manajemen Risiko adalah mengelola risiko yang meliputi:

1. Risiko Pasar dan Likuiditas (termasuk pengelolaan *Asset & Liability*)
2. Risiko Kredit (Pada tingkat transaksional/ individu dan pada tingkat *portfolio*)
3. Risiko Operasional, Risiko Legal,

Risiko Reputasi, Risiko Strategi dan Risiko Kepatuhan.

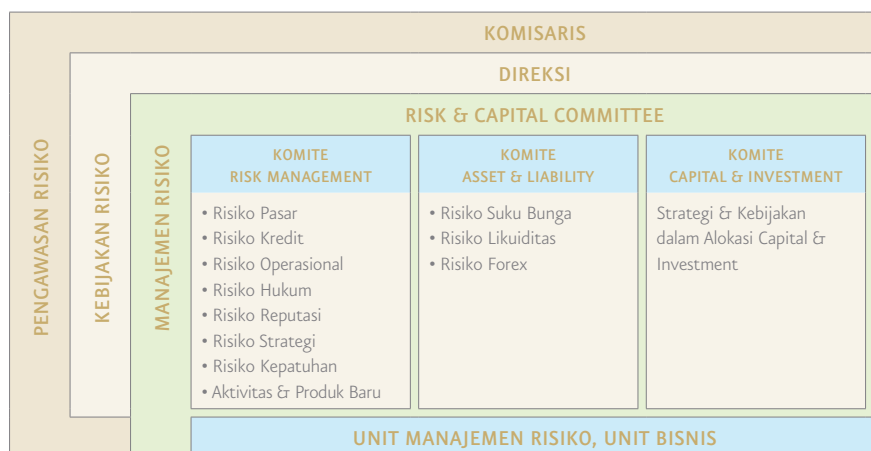
Risiko secara *bank-wide* dikelola oleh dua group dibawah Direktorat Manajemen Risiko yaitu *Market Risk Group* (MRG) dan *Portfolio & Operational Risk Group* (PORG). MRG bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko pasar dan risiko likuiditas (termasuk pengelolaan *asset & liability*), sedangkan PORG bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko kredit secara keseluruhan, *portfolio* dan risiko operasional (termasuk risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik, risiko kepatuhan). Kedua group ini juga bertanggung jawab dalam menilai dampak dari penerapan Basel II terhadap aktivitas bank serta implementasi dari kebijakan, sistem dan prosedur bank yang sejalan dengan ketentuan Basel II.

Selain kedua group tersebut, dibawah Direktorat Manajemen Risiko, terdapat beberapa group yang mengelola risiko kredit secara transaksional berdasarkan segmentasi yang ada di Bank Mandiri, yaitu segmen korporat, segmen komersial, segmen SME dan segmen konsumen.

Direktorat Manajemen Risiko mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan mengelola risiko-risiko utama bank yang sejalan dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur tersebut diterapkan secara benar dan konsisten. Direktorat Manajemen Risiko dikelola oleh *Chief Risk Officer* yang juga mendukung aktifitas dari *Risk & Capital Committee*.

Risk & Capital Committee (RCC) merupakan komite yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama yang sekurang-kurangnya meliputi penyusunan kebijakan manajemen risiko termasuk strategi dan *contingency plan*, penyempurnaan penerapan manajemen risiko dan rekomendasi kepada Direktur Utama apabila diperlukan adanya suatu justifikasi bisnis berdasarkan pertimbangan bisnis dan hasil analisis terkait. Dalam perkembangannya, cakupan tugas dan wewenang RCC dikembangkan menjadi beberapa sub-komite yaitu *Risk Management Committee* (RMC), *Asset & Liability Committee*

ORGANISASI TATA KELOLA RISIKO



PENETAPAN LIMIT OLEH KOMITE

LIMIT RISIKO	LIMIT PERSETUJUAN
A. Manajemen Risiko Likuiditas	
1. Statutory Reserves	
- Rupiah	12,50% dari Dana Pihak Ketiga
- Valuta Asing	3,01% dari Dana Pihak Ketiga
2. Secondary Reserve to 3rd Party Fund	5%–10% dari Dana Pihak Ketiga
3. Loan to Deposit Ratio (LDR)	≤ 75%
4. Single Largest Customer Fund to Total Deposit	≤ 10% dari Dana Pihak Ketiga
B. Manajemen Risiko Suku Bunga	
1. Net Interest Income Sensitivity	
a. Cumulative Dynamic Repricing Gap for IDR + Foreign Ccy ≤ 12 Months bucket	≤ 10% dari Total Aktiva Tertimbang Rata-rata
b. 3 Months Earning at Risk	≤ 5% dari Total Ekuitas
2. Economic Value of Equity Sensitivity	
a. Duration Gap Limit (Maximum EVE Changes)	≤ 10% dari Total Ekuitas
b. Capital at Risk	≤ 15% dari Total Ekuitas
C. Manajemen Risiko Nilai Tukar	
Posisi Devisa Neto	10% dari Total Capital
D. Risiko Trading	
Total VaR	Rp80 miliar

(ALCO) dan *Investment & Capital Committee* (CIC). Risk & Capital Committee melakukan pertemuan sekurang-kurangnya sekali sebulan dan melapor langsung ke Direksi dan Komisaris. RCC dipimpin oleh Direktur Utama dan beranggotakan Direksi dan Manajemen Senior dari unit bisnis dan unit risk management.

Kebijakan & Limit

RCC menetapkan kebijakan, prosedur dan limit dalam rangka untuk memitigasi risiko. Kebijakan Manajemen Risiko Bank merupakan *payung* bagi penyusunan kebijakan-kebijakan lainnya yang lebih spesifik bagi unit bisnis dan unit manajemen risiko, seperti misalnya kebijakan ALMA dan Kebijakan *Trading Book*. Dalam pengelolaan sistem limit, RCC telah menetapkan limit yang digunakan untuk memitigasi risiko likuiditas, risiko suku bunga, risiko nilai tukar dan risiko *trading*.

PROFIL RISIKO

Bank telah menyusun Laporan Profil Risiko (LPR) untuk menilai Risiko Komposit bank baik dari sudut pandang bank ataupun unit bisnis. LPR menilai risiko yang melekat (*inherent risk*) didalam tiap aktivitas unit bisnis dan efektivitas sistem pengendalian risiko terhadap kedelapan jenis risiko, yaitu risiko pasar, risiko likuiditas, risiko kredit, risiko operasional, risiko hukum, risiko strategik, risiko reputasi dan risiko kepatuhan.

Selain itu, unit risk management juga menyediakan pedoman bagi unit pengelola risiko untuk mengidentifikasi parameter risiko sebagaimana ketentuan Bank Indonesia. Laporan profil risiko digunakan Bank, salah satunya, sebagai informasi untuk penyusunan strategi dan arah kebijakan operasional bagi unit bisnis dalam menjalankan aktifitasnya.

TENAGA PROFESIONAL DIBIDANG RISIKO

Dalam rangka membangun dan memelihara sistem manajemen risiko bank, Bank mengandalkan kompetensi dan pengalaman dari tenaga-tenaga profesional Bank untuk:

- mempromosikan budaya risiko yang kuat yang sangat menghargai kedisiplinan dan efektivitas dari proses dan kontrol manajemen risiko.
- memenuhi standar manajemen risiko yang telah ditetapkan dalam rangka penilaian dan pengambilan risiko, dan
- menerapkan pengambilan keputusan bisnis yang sehat.

Untuk meningkatkan kemampuan manajemen risiko, semua manajer dari unit manajemen risiko dan unit bisnis diharuskan memenuhi sertifikasi manajemen risiko yang dikeluarkan oleh Badan Sertifikasi Manajemen Risiko dan *Global Association of Risk Professional* (GARP), selambat-lambatnya pada tahun 2010.

PERSIAPAN IMPLEMENTASI BASEL II DAN DAMPAKNYA

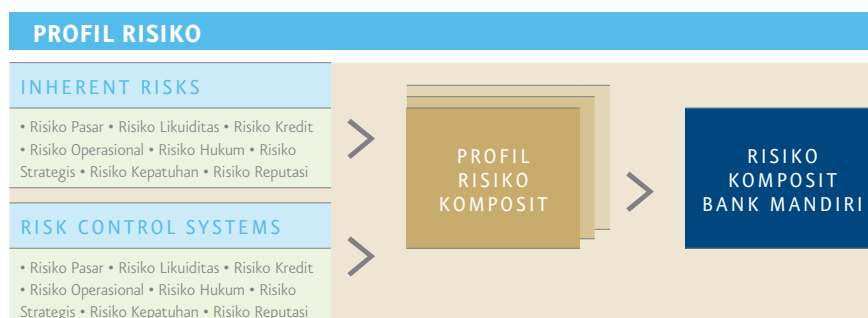
Disadari bahwa Basel II akan mempunyai dampak yang substansial pada institusi-institusi finansial yang berskala internasional dalam memperbaiki dan meningkatkan manajemen risikonya. Melalui 3 (tiga) pilar dari Basel II, cakupan perhitungan CAR menjadi lebih luas dengan memasukkan perhitungan risiko operasional, meningkatkan proses manajemen risiko sebagaimana yang diminta oleh regulator dan implementasi prinsip keterbukaan sebagaimana tuntutan pasar. Basel II Compliance Committee Bank Mandiri menjadi penanggung jawab dari seluruh inisiatif-inisiatif strategis Bank dalam mencapai tujuan ini.

Manajemen mengharuskan sistem pengelolaan risiko yang terintegrasi dan sejalan dengan keputusan Bank Indonesia dan ketentuan Basel II sehingga dapat menghasilkan pemetaan yang menyeluruh atas ekposur modal bank. Basel II Compliance Committee Bank Mandiri telah melakukan beberapa inisiatif program dalam kerangka kerja *Enterprise Risk Management*, antara lain *enterprise data-warehouse* yang akan mengintegrasikan seluruh data untuk menunjang pengambilan keputusan, pelaporan dan analisa manajemen risiko.

Bank juga telah mengimplementasikan sistem yang mendukung proses manajemen risiko, khususnya pada risiko pasar dan risiko kredit. Untuk risiko pasar digunakan suatu sistem yang mengukur semua parameter risiko pasar (contoh VaR dan PV01). Pada *banking book* digunakan ALM sistem yang digunakan antara lain untuk analisa *gap* (*gap analysis*) dan analisa skenario (*scenario analysis*). Untuk risiko kredit, bank telah mengimplementasikan sistem *rating* untuk nasabah korporasi dan komersial besar, dan sistem *scoring* untuk SME dan kredit konsumen. Untuk risiko operasional, bank dalam tahap awal implementasi *Corporate Loss Database*, *Risk Self Assessment* dan *Key Risk Indicator Tools*.

Dalam rangka membangun *enterprise risk management system*, Bank Mandiri telah mulai mengumpulkan data historis yang relevan untuk masing-masing jenis risiko. Pembentukan database ini dilakukan melalui penggabungan dari *banking book* dan *trading book* sehingga perhitungan modal dan analisa risiko secara *bank-wide* dapat dilaksanakan berdasarkan sumber data yang sama. Dari sudut pandang risiko kredit dan operasional, beberapa inisiatif penting akan diimplementasikan sampai dengan tahun 2008, termasuk *Central Liability System* (CLS) yang menyediakan sistem pengawasan limit dalam rangka meningkatkan manajemen risiko kredit.

Pada awalnya, kami merencanakan untuk mengimplementasikan Basel II pada akhir tahun 2008, namun saat ini kami berharap dapat menyelesaikan infrastruktur manajemen risiko yang sejalan dengan Basel



II pada akhir tahun 2007. Implementasi Basel II akan dilakukan secara bertahap, dimulai dengan *Standard Model* dan diharapkan *Internal Model* telah dapat diterapkan pada tahun 2010.

Persiapan Bank dalam rangka implementasi Basel II meliputi praktek manajemen risiko yang efektif, sumberdaya manusia yang kompeten, teknologi informasi dan data yang dapat diandalkan dan elemen-elemen penunjang lainnya, seperti standar akuntansi yang mengacu pada IAS. Saat ini, kami sedang dalam proses memperkecil kesenjangan antara manajemen risiko yang sedang berjalan dengan kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan di masa yang akan datang.

MARKET RISK

Risiko pasar adalah risiko yang timbul karena adanya pergerakan harga pasar seperti nilai tukar dan suku bunga dari *portfolio* yang dimiliki Bank yang dapat merugikan Bank. Pembahasan atas manajemen risiko pasar meliputi, pertama, jenis risiko yang melekat pada *banking book* yaitu risiko suku bunga, risiko likuiditas dan risiko nilai tukar, dan selanjutnya dibahas risiko suku bunga yang khususnya pada *Trading Book*, bersama-sama dengan pengukuran VaR, *stress-testing* dan *back-testing*.

Manajemen Risiko Suku Bunga

Portfolio pada *banking book* yang sensitif terhadap perubahan suku bunga terdiri dari kredit, surat utang negara (SUN), dana pihak ketiga (tabungan, deposito dan giro) dan dana pinjaman, *Re-pricing gaps* antara sisi aktiva (*asset*) dan sisi kewajiban (*liabilities*) akan berdampak pada laba dan modal bank. *Re-pricing Gap Analysis* digunakan untuk mengukur dampak perubahan suku bunga terhadap Pendapatan Bunga Bersih Bank. Sedangkan untuk mengukur dampak perubahan suku bunga terhadap nilai ekuitas Bank (*economic value of equity*, EVE) digunakan *Duration Gap Analysis*. Pengelolaan atas *repricing gap* dilakukan berdasarkan perkiraan pergerakan suku bunga pada periode mendatang.

Risiko suku bunga dikelola dan dimitigasi dengan menggunakan limit internal yang ditetapkan oleh Risk & Capital Committee.

Limit yang digunakan pada *banking book* meliputi limit *repricing gap*, sensitivitas pendapatan bunga bersih (NII), sensitivitas EVE, *earning at risk* (EaR) dan *capital at risk* (CaR).

Model simulasi dan teknik estimasi digunakan untuk menilai sensitivitas pendapatan bunga bersih dan modal terhadap perubahan *yield curve*. Pengukuran sensitivitas dari pendapatan bunga bersih dan ekuitas terhadap perubahan suku bunga dilakukan dengan cara mengasumsikan kenaikan dan penurunan suku bunga (*term structure of interest rate*) selama periode 12 bulan. Hasil analisa sensitivitas menunjukkan bahwa penurunan suku bunga akan mengakibatkan peningkatan, baik pada pendapatan bunga bersih maupun modal selama periode tersebut.

YIELD CURVE SHOCK	1st YEAR EFFECT ON NET INTEREST REVENUE	1st YEAR EFFECT ON EQUITY
100 bps down	1,15%	2,41%

Selain melakukan analisa sensitivitas 100 bps, kami juga menggunakan pendekatan statistik untuk menentukan *earning at risk* dan *capital at risk* berdasarkan data historis volatilitas suku bunga.

Untuk bulan Desember 2005 *earning at risk* untuk periode 3 bulan sebesar 3,20% dari ekuitas, sedangkan *capital at risk* untuk periode satu tahun sebesar 0,59% dari ekuitas.

Bank juga melakukan simulasi untuk menghitung sensitivitas pendapatan dan nilai ekuitas Bank terhadap perubahan suku bunga dalam kondisi ekstrim (*stress test*).

Dari waktu ke waktu, kami senantiasa berupaya mengelola eksposur risiko suku bunga dengan merestrukturisasi neraca kami sejalan dengan pergerakan dan perkiraan suku bunga pasar. Pada kondisi tertentu, kami menggunakan instrumen derivatif, seperti swaps suku bunga dan swap nilai tukar untuk melindungi eksposur kami terhadap perubahan suku bunga.

Dalam rangka memenuhi ketentuan modal minimum yang berbasis risiko, Bank menghitung besarnya alokasi modal untuk

meng-cover risiko suku bunga baik untuk *trading book* (Pilar 1) maupun *banking book* (Pilar 2).

Manajemen Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas pada umumnya muncul dari posisi dana pihak ketiga, likuiditas asset-asset dan kewajiban kepada *counterparties*. Komponen *off-balance sheet* yang paling signifikan dalam likuiditas bank dan pemenuhan pendanaannya adalah komitmen kepada nasabah. Oleh karena itu, Bank mengelola risiko likuiditas agar dapat memenuhi setiap kewajiban finansial yang sudah diperjanjikan secara tepat waktu, dan senantiasa dapat memelihara tingkat likuiditas yang memadai dan optimal.

Untuk mencapai tujuan tersebut Bank menetapkan kebijakan pengelolaan risiko likuiditas yang mencakup antara lain pemeliharaan cadangan likuiditas yang optimal, pengukuran dan penetapan limit risiko likuiditas, merancang analisa skenario (*scenario analysis*) dan *contingency plan*, penetapan strategi pendanaan dan mempertahankan kapasitas dana yang cukup di pasar.

Tingkat likuiditas bank diukur melalui tingkat dari *primary reserve* dan *secondary reserve*. Bank memelihara *primary reserve* dan *secondary reserve* untuk memenuhi kebutuhan operasional harian serta sebagai cadangan untuk memenuhi kebutuhan likuiditas baik penarikan dana tidak terduga maupun ekspansi aktiva.

Bank memelihara *primary reserves* dalam bentuk Giro Wajib Minimum (GWM) di Bank Indonesia dan kas di cabang-cabang. Sesuai ketentuan Bank Indonesia, Bank wajib memelihara GWM secara harian minimum sebesar 11% dari dana pihak ketiga Rupiah (untuk Bank dengan total dana masyarakat di atas Rp. 50 triliun dan *Loan to Deposit Ratio* antara 50–60%) dan minimum 3% dari dana pihak ketiga valuta asing. Per 31 Desember 2005 Bank memelihara GWM sebesar 11,30% untuk Rupiah dan 3,01% untuk valuta asing.

Secondary reserve Bank ditempatkan dalam Sertifikat Bank Indonesia (SBI), penempatan antar bank dan surat berharga yang

mudah diperjualbelikan (*portfolio* yang diperdagangkan dan yang tersedia untuk dijual). Bank menetapkan limit internal untuk *secondary reserve* tersebut yaitu pada kisaran 5%–10% dari dana masyarakat Bank. Per 31 Desember 2005 Bank memelihara *secondary reserve* sebesar Rp29.8 triliun atau 14.67% dari total dana masyarakat sebesar Rp203.37 triliun.

Potensi risiko likuiditas yang akan dihadapi Bank di masa mendatang diukur melalui analisa kesenjangan likuiditas (*liquidity gap*), yang merupakan proyeksi kelebihan/kekurangan likuiditas atas dasar jatuh tempo *asset/liability* dan kebutuhan ekspansi bisnis. Berdasarkan rencana bisnis Bank dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan 2006, proyeksi likuiditas Bank berada dalam kondisi surplus untuk periode 12 bulan ke depan. Bank menetapkan limit *maximum cumulative outflow* (MCO) berdasarkan proyeksi kesenjangan likuiditas.

Untuk mengetahui kemampuan Bank dalam menghadapi situasi likuiditas yang berbeda, Bank melakukan serangkaian skenario likuiditas yang mencakup kondisi normal dan tidak normal termasuk kondisi ekstrim/krisis dan selanjutnya menyusun *contingency plan*.

Dalam kondisi saat ini, bank dimungkinkan menghadapi kondisi tekanan likuiditas yang diakibatkan oleh kompetisi yang agresif maupun kondisi ekonomi dan moneter yang tidak menguntungkan yang menimbulkan *liquidity shock* di pasar. Sesuai dengan data historis, dalam kondisi tersebut Bank memenuhi kebutuhan likuiditas melalui sumber-sumber dana alternatif selain dana pihak ketiga seperti *repurchase agreements*, pendanaan bilateral, *collateralized facility agreements*, *foreign exchange swaps*, ataupun melalui penjualan sekuritas seperti Surat Utang Negara (*government bonds*). Bank juga memanfaatkan *leading position* kami

di pasar untuk mencari pembiayaan jangka pendek tanpa mengorbankan efisiensi biaya secara signifikan.

Risiko Nilai Tukar

Posisi pasiva valuta asing Bank sebagian besar dalam valuta US Dollar yang terdiri dari dana pihak ketiga (giro dan deposito) dan dana pinjaman, dilain pihak denominasi aktiva US Dollar sebagian besar berupa penempatan inter bank, surat berharga dan kredit.

Bank memusatkan pengelolaan transaksi mata uang asing pada *Treasury Group*. Pemantauan risiko nilai tukar dilakukan oleh *Market Risk Group* dengan menggunakan sistem yang terintegrasi antara *front office*, *back office* dan *middle office*.

Posisi devisa neto Bank memenuhi ketentuan Bank Indonesia yang mensyaratkan bahwa PDN (absolut) secara konsolidasi (domestik dan luar negeri) untuk semua mata uang asing tidak melebihi 20% modal (modal inti dan modal pelengkap). Selain berpedoman pada ketentuan BI, secara internal Bank juga menetapkan PDN intern sebesar 10% dari modal. Kebijakan limit PDN internal ditetapkan oleh *Risk & Capital Committee* dengan berpedoman pada prediksi Bank mengenai arah pergerakan nilai tukar. Per 31 Desember 2005 PDN absolut Bank adalah sebesar 2,69% dari modal total, jauh di bawah ketentuan BI sebesar maksimum 20% modal.

Untuk nasabah korporasi besar tertentu dan lembaga keuangan domestik dan internasional lainnya Bank menyediakan layanan transaksi derivatif. Bank mengelola risiko instrument derivatif melalui laporan, analisa dan berbagai kebijakan. Dalam rangka prinsip kehati-hatian Bank menetapkan limit-limit atas instrument derivatif dan melakukan monitoring secara berkala.

Value at Risk (VaR)

Portfolio trading book kami sensitif terhadap perubahan harga pasar yang terjadi akibat perubahan suku bunga dan nilai tukar mata uang asing. Dalam rangka menghitung risiko dari aktivitas *trading*, Bank Mandiri dalam mengukur risiko pasar menggunakan metode standard model (sesuai ketentuan Bank Indonesia) bersama-sama dengan perhitungan internal model yaitu *Value at Risk* (VaR). *Market Risk Group* menyediakan laporan VaR atas semua produk keuangan yang diperdagangkan oleh bank, baik secara harian, mingguan maupun bulanan untuk membantu bank dalam rangka memonitor aktivitas *trading* dari *Treasury Group*.

Dalam rangka mengukur sensitifitas pasar, bank menghitung PVo1, dimana pengukuran ini mencerminkan perubahan harga pasar dari *portfolio trading* sebagai akibat dari pergerakan suku bunga sebesar satu basis *point*. Untuk mengelola pergerakan pasar yang abnormal, bank telah mengimplementasikan proses *stress testing* untuk mengkuantifikasi risiko keuangan yang timbul dari pergerakan pasar yang *extrem* dan abnormal tersebut, secara triwulanan.

Perhitungan VaR bertujuan untuk mengukur risiko kerugian yang terjadi akibat perubahan harga pasar yang disebabkan oleh pergerakan suku bunga, nilai tukar mata uang asing dan fluktuasi lainnya yang dapat mempengaruhi nilai pasar instrument keuangan bank. Saat ini bank menggunakan metode *Variance-Covariance* dalam menghitung VaR, dengan menggunakan *holding period* satu hari dan tingkat keyakinan 99% dengan pertimbangan bahwa sebagian besar aktivitas perdagangan kami adalah pada produk-produk standar (*plain vanilla products*).

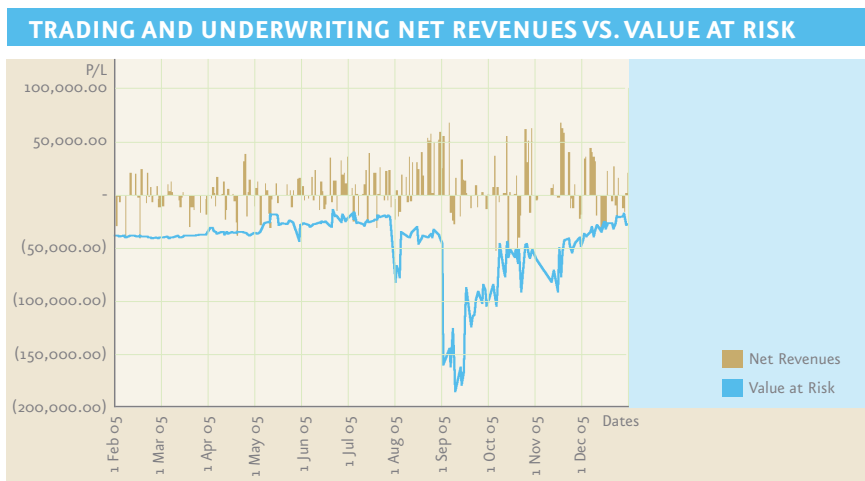
Dalam melakukan pengawasan aktifitas perdagangan dan mengelola ekposur risiko pada *trading book*, termasuk aktivitas pada instrument derivatif, bank menetapkan VaR limit yang di *review* secara tahunan oleh RCC. Limit ditetapkan berdasarkan toleransi risiko bank dan target bisnis dari aktivitas *treasury* serta *historical* atas ekposur risiko pasar Bank Mandiri.

VALUE AT RISK 2005 (RpMILIAR)

VALUE AT RISK	31 DES 2005	MAKSIMUM	MINIMUM	RATA-RATA 2005
FX VAR	8,11	42,13	3,66	14,91
Interest Rate VAR	22,56	84,48	13,91	35,04
Correlation Effect	(3,19)	(3,38)	(3,16)	(3,27)
Comprehensive VAR	27,48	123,23	14,41	46,68
Credit Spread VAR	1,73	11,97	1,66	5,24

Limit VaR tersebut kemudian diturunkan untuk menetapkan limit trading nominal berupa limit dealer, seperti maksimum *open position* harian dan *overnight*, *stop loss* limit bulanan atau tahunan dan limit lainnya yang bertujuan untuk mencegah terjadi *exposure open position* yang berlebihan terhadap ekuitas risiko pasar.

Sejak akhir Agustus sampai dengan September 2005, volatilitas pasar sangat tinggi yang mempengaruhi nilai VaR sebagaimana ditunjukkan pada gambar disamping ini.



Back Testing

Efektivitas VaR dinilai dengan menggunakan metode *back-testing*, dimana melalui teknik ini dihitung jumlah hari pada saat jumlah kerugian melampaui jumlah yang diprediksi VaR pada hari tersebut. Secara statistik, dengan tingkat keyakinan sebesar 99%, diharapkan jumlah hari pada saat jumlah kerugian melampaui jumlah VaR adalah sebanyak satu hari dari setiap 100 hari. Hasil dari *back-testing* tersebut dilaporkan ke manajemen secara reguler. *Back-testing* ini merupakan mekanisme untuk proses validasi model internal *Variance-Covariance*.

**RISIKO KREDIT
Individual Credit Risk**

KEBIJAKAN PERKREDITAN (CREDIT POLICY)

Bank telah merevisi Pedoman Pelaksanaan Kredit dan Kebijakan Perkreditan Bank Mandiri pada tahun 2005 dengan perubahan sebagai berikut:

- Proses Persetujuan Kredit

Persetujuan kredit tetap menggunakan prinsip *four-eye principle*. Namun, sebelumnya, Nota Analisa Kredit diedarkan dari Unit Bisnis kepada Unit Manajemen Risiko, dan sejak Juni 2005, usulan kredit dibahas, dan disetujui atau ditolak melalui Rapat Komite Kredit yang terdiri dari Unit Bisnis dan Unit Manajemen Risiko.

- Pemegang Kewenangan Memutus Kredit

Wewenang pemutusan kredit yang sebelumnya melekat pada jabatan, mulai Juni 2005 ditetapkan atas dasar individu (atas nama) berdasarkan kompetensi, integritas dan kemampuan.

- Kolektibilitas Kredit

Bank Mandiri telah menerapkan Peraturan Bank Indonesia mengenai kolektibilitas kredit (PBI 7/2/2005) dengan menerapkan konsep *one entity* dan *one project* dalam penentuan tingkat kolektibilitas kredit.

- Portfolio Guideline

Bank Mandiri telah menambahkan materi mengenai *Portfolio Guideline* dalam Pedoman Pelaksanaan Kredit (PPK). *Portfolio Guideline* merupakan klasifikasi sektor ekonomi yang berdasarkan tingkat risiko dan imbal hasil masing-masing. *Portfolio Guideline* dapat digunakan sebagai acuan untuk mendukung proses analisa dan persetujuan kredit.

Analisa kredit di Bank Mandiri dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip 5 C yaitu *Character* (Karakter), *Capital* (Modal), *Collateral* (Jaminan), *Capacity* (Kapasitas), dan *Condition of the Economy* (Kondisi Ekonomi). Selain itu, analisa kredit juga

mempertimbangkan aspek legal, pemasaran, teknis, sosial-ekonomi, lingkungan dan risiko.

SISTEM SCORING DAN RATING

Pengukuran risiko kredit nasabah Bank Mandiri dilakukan dengan menggunakan sistem yang didalamnya memuat beberapa parameter yaitu sistem *scoring* dan *rating*. Untuk debitur korporasi dan komersial digunakan Bank Mandiri *Rating System* (BMRS) untuk mengukur tingkat risiko kredit tiap debitur. Berdasarkan tingkat risikonya, debitur akan digolongkan ke dalam 11 golongan (*rating*) yaitu AAA sampai dengan G. Permohonan kredit bagi nasabah baru hanya dapat diberikan pada calon debitur golongan BB ke atas. Proses yang sama dilakukan juga untuk debitur UKM/*Small Medium Enterprise* melalui sistem *SME Scoring System* (SMESS). Melalui BMRS dapat diketahui kemungkinan nasabah mengalami *default* (*Probability of Default*), besarnya kerugian pada saat nasabah *default* (*Loss Given Default*) sehingga dapat diukur tingkat kerugian rata-rata (*Expected*

BANK MANDIRI RATING SYSTEM (BMRS) UNTUK CORPORATE & LARGE COMMERCIAL

BANK MANDIRI RATING	RISIKO	DEFINISI
AAA	Risiko Rendah	World Class
AA		Sangat Baik
A		Baik
BBB		Rata-rata
BB		Dibawah rata-rata
B	Risiko Sedang	Discernable Risk
C	Risiko Tinggi	Substansial Risk
D		Risiko Tinggi
E		Default
F		
G		

BANK MANDIRI SCORECARD SYSTEM/SCORING RATE UNTUK CONSUMER LOANS

BANK MANDIRI SCORING	DEFINITION
Accept	Credit Score > highest cut off score
Reject	Credit Score < lowest cut off score
Grey Zone	lowest cut off score < Credit Score < highest cut off score

Loss). Ketiga parameter ini berguna untuk pemberian tingkat suku bunga sesuai risiko (*Risk Based Pricing*) dan analisa profitabilitas nasabah (*Customer Profitability Analysis*).

Loan Origination System (LOS) yang berbasis web, digunakan untuk memproses permohonan kredit segmen *Large Commercial* dan *Small Medium Enterprise* (SME) untuk keseragaman proses dan mempersingkat proses. Melalui LOS, status suatu permohonan kredit dapat dipantau sehingga dapat meningkatkan tingkat efisiensi. Selain itu, database permohonan kredit menjadi lebih akurat dan terhindar dari kemungkinan *double entry* karena telah terintegrasi di dalam suatu sistem.

Penerapan Sistem Scoring untuk kredit segmen konsumen memungkinkan Bank melakukan proses analisa kredit secara cepat dalam jumlah besar dengan tingkat *Non Performing Loan* yang relatif rendah.

Risk Based Pricing

Struktur suku bunga Bank Mandiri menggunakan sistem tingkat suku bunga berdasarkan risiko (*risk based pricing*) dengan

memanfaatkan sistem rating. Pada dasarnya tingkat suku bunga terdiri dari komponen *Cost of Funds*, *Overhead Costs*, *Cost of Allocated Capital* dan *Risk Premium*. Tingkat *Cost of Funds* tergantung dari biaya dari seluruh *Interest Bearing Liabilities*. Sedangkan tingkat *Overhead Cost* dibedakan antara aktivitas pengumpulan dana (*funding*) dan pemberian kredit (*lending*). Tingkat *Cost of Allocated Capital* mencerminkan tingkat imbal hasil yang diharapkan dari modal yang dialokasikan untuk meng-cover *unexpected loss*. Adapun *Risk Premium* tergantung dari penggolongan debitur atau segmen kredit berdasarkan tingkat risiko masing-masing.

Untuk memantau pemberian suku bunga kepada debitur dilakukan komparasi antara *Required Yield* dan *Portfolio Rate*. *Required Yield* adalah tingkat imbal hasil minimum yang diinginkan Bank sedangkan *Portfolio Rate* adalah rata-rata tertimbang dari realisasi tingkat suku bunga nasabah.

Risiko Portfolio-Analisa dan Guideline

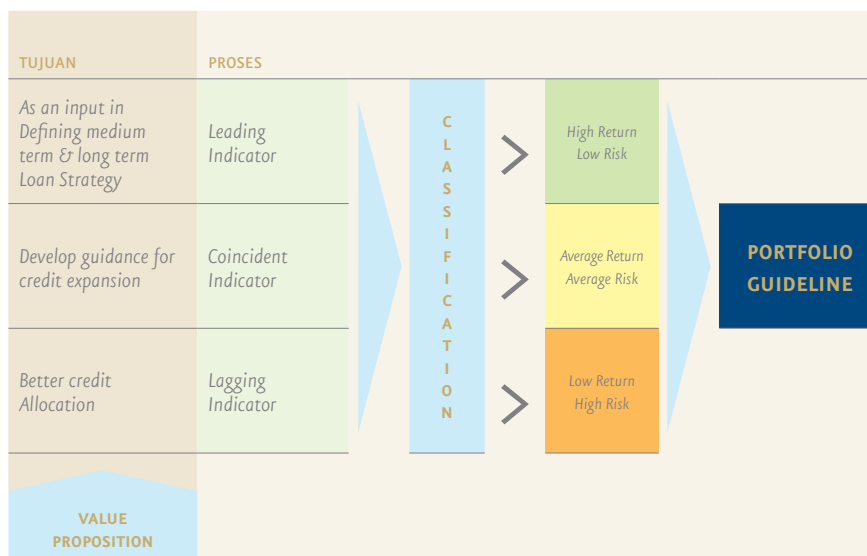
Pengelolaan risiko *Portfolio* dilakukan untuk menghindari konsentrasi risiko yang terlalu tinggi pada suatu industri, wilayah, segmen

kredit atau sektor ekonomi tertentu. Tiap sektor dianalisa dengan tiga indikator yaitu *leading indicator*, *coincidence indicator* dan *lagging indicator* untuk menentukan tingkat risiko dan *return* masing-masing sektor. Analisa ini sebagai alat atau pedoman yang dapat digunakan unit bisnis dalam merencanakan ekspansinya.

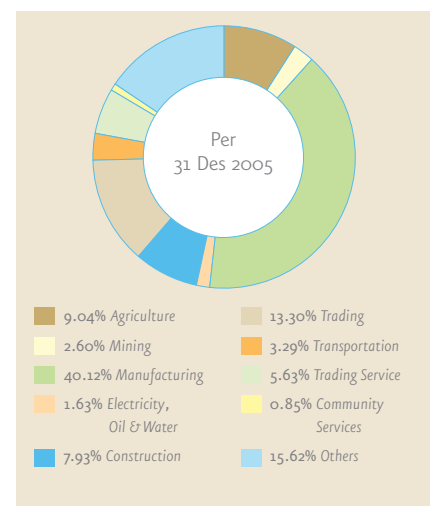
Melalui *Portfolio Guideline*, sektor ekonomi digolongkan dalam tiga kategori yaitu Hijau (untuk sektor ekonomi yang mempunyai tingkat imbal hasil yang tinggi sedangkan tingkat risikonya rendah), Kuning (untuk sektor ekonomi yang mempunyai tingkat imbal hasil dan tingkat risiko rata-rata), Orange (untuk sektor ekonomi yang memiliki tingkat imbal hasil rendah sedangkan tingkat risikonya tinggi). Dengan adanya *Portfolio Guideline* diharapkan alokasi pada sektor yang prospektif dapat ditingkatkan sementara alokasi pada sektor yang kurang prospektif dapat dikendalikan pertumbuhannya.

Bank Mandiri telah mempunyai kebijakan berkenaan dengan batas pemberian kredit yaitu:

1. Total eksposur pada sub sektor ekonomi terbesar tidak boleh melebihi 20% dari keseluruhan *portfolio*.
2. Limit kepada nasabah secara individual terbesar tidak boleh melebihi 5% dari keseluruhan *portfolio* dan harus lebih kecil dari ketentuan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK).
3. Bank menetapkan *in-house limit* yang



DISTRIBUSI KREDIT PER INDUSTRI



merupakan pencerminan level risiko dalam suatu penyediaan dana kepada debitur. Besarnya *in-house limit* tersebut dibedakan sebagai berikut:

- a. *In-house limit* kepada pihak terkait adalah 10% dari Modal Bank.
- b. *In-house limit* kepada 1 (satu) peminjam individual yang bukan merupakan pihak tidak terkait adalah 15% dari Modal Bank.
- c. *In-house limit* kepada 1 (satu) kelompok peminjam yang bukan merupakan pihak tidak terkait adalah 20% dari Modal Bank.
- d. *In-house limit* kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk tujuan pembangunan dan mempengaruhi hajat hidup orang banyak 25% dari Modal Bank.

Secara rutin dibuat analisa *portfolio* (Laporan *Portfolio* Bulanan, Semesteran dan Tahunan) yang membahas kinerja *portfolio* di masa lalu, periode berjalan dan periode mendatang. Sebagai *early warning tools*, telah digunakan analisa *stress testing* untuk menganalisa pengaruh dari perubahan kondisi ekonomi seperti kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) atau tarif dasar listrik (TDL) maupun perubahan kurs terhadap kualitas *portfolio* Bank Mandiri.

Analisa *portfolio* merupakan masukan bagi *Risk & Capital Committee* dalam menetapkan strategi bank untuk ekspansi kredit, sehingga ekspansi yang dilakukan akan lebih terarah pada sektor-sektor tertentu untuk mencapai tingkat *portfolio* yang optimal.

RISIKO OPERASIONAL

Risiko operasional melekat pada aktivitas perbankan yang dijalankan setiap hari. Konsentrasi *Operational Risk Management* (ORM) adalah memitigasi risiko dengan tingkat kerugian yang tinggi. Dengan demikian, proses pengelolaan risiko operasional yang dilakukan bergantung pada proses yang transparan dan sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, memonitor dan memitigasi penyebab dari risiko operasional. Implementasi dari ORM Tools di tingkat unit bisnis dilakukan melalui beberapa phase diawali dengan *Risk Self Assessment* dan *Loss Event Database*. *Portfolio & Operational*

Risk Group secara spesifik bertugas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ORM Tools. Usaha memitigasi risiko operasional dilakukan setelah risiko operasional diidentifikasi dan diprioritisasi oleh setiap unit. ORM Tools yang mendukung unit bisnis termasuk:

- **Risk Self Assessment:** suatu proses terstruktur bagi manajemen dalam mengidentifikasi dan menilai risiko untuk menyusun langkah mitigasi untuk risiko yang dikategorikan sebagai tidak dapat diterima. Risiko dinilai dengan menggunakan bantuan fasilitator (dalam hal ini adalah ORM staff). Telah dilakukan uji coba metoda RSA pada beberapa kantor cabang dan *Bills Processing Centers*. Kami telah melakukan adaptasi metoda ini untuk pembuatan *Operational Risk Profile*.

- **Loss Event Database (LED):** merupakan database kerugian operasional yang berisi informasi mengenai tingkat kerugian dan penyebabnya. Setiap unit kerja diwajibkan untuk melaporkan kerugiannya pada database ini. Data kerugian internal ini digunakan untuk analisa risiko operasional dan merupakan salah satu *qualifying criteria* untuk perhitungan *regulatory capital* risiko operasional dengan metoda *Advance Measurement Approach (AMA)* sesuai Basel II. Pada tahun 2005 telah dilakukan uji coba LED di tiga Group di Kantor Pusat dan kantor cabang di Kanwil IV Jakarta. Mulai tahun 2006, LED akan diimplementasikan pada hampir seluruh cabang.

- **Operational Risk Profile:** untuk mematuhi ketentuan Bank Indonesia, mulai Maret 2005 telah dikembangkan dan diimplementasikan *Operational Risk Profile* Bank Mandiri. Melalui profil risiko ini dapat dilihat tipe risiko dan efektifitas sistem pengendalian dari tiap unit bisnis untuk kemudian diidentifikasi tingkat risiko komposit (*low, moderate* atau *high*) berdasarkan dua faktor tersebut. Laporan profil risiko dimutakhirkan setiap triwulan dan dilaporkan ke Direksi dan Bank Indonesia. Laporan profil risiko digunakan untuk mengelola risiko operasional di level Group ke bawah dan dapat menginformasikan proses aktivitas

bisnis. Penyusunan *Operational Risk Profile* divalidasi dan diverifikasi oleh Internal Audit Group sebelum disampaikan ke *Risk & Capital Committee*.

- **Operational Risk Information System:**

untuk mengelola risiko operasional secara efektif, dikembangkan *Mandiri Operational Risk Information System* (MORIS). Sistem informasi ini membantu dalam mengumpulkan, menganalisa dan melacak risiko operasional dan mitigasinya. Implementasi dari sistem ini akan dihubungkan dengan implementasi *Loss Event Database*. Di masa mendatang, sistem informasi ini dapat dengan mudah diakses oleh Direksi dan diharapkan menjadi sumber informasi yang lengkap dan penting guna mendukung proses pengambilan keputusan yang strategis.

- **Regulatory Capital:** dalam rangka mengantisipasi ketentuan Bank Indonesia, telah dilakukan simulasi perhitungan modal untuk risiko operasional (*operational risk capital charge*) dengan menggunakan pendekatan *Basic Indicator*. Seiring dengan usaha pemenuhan *qualifying criteria* Basel II, metoda perhitungan akan dipertajam dengan menggunakan pendekatan *Standardized* dan *Advanced Measurement*.

Untuk mempertajam metodologi pengelolaan risiko khususnya efektifitas sistem pengendalian internal, kerjasama yang erat akan dilaksanakan dengan Group Internal Audit. Internal audit adalah unit independen dalam proses pengelolaan risiko operasional dan fungsi *risk taking*. Peranan Internal Audit adalah melakukan verifikasi serta validasi terhadap keseluruhan upaya pengelolaan risiko.

Tujuan akhir adalah mengurangi kerugian operasional dan meningkatkan operasi dan reputasi Bank Mandiri, seiring dengan penguatan tingkat efektifitas ORM di tiap unit. Pencadangan *regulatory capital* akan menyiapkan Bank terhadap kerugian yang tidak diharapkan (*unexpected losses*) dan senantiasa menjaga kelangsungan operasional yang *going concern*.

CAPITAL AT RISK

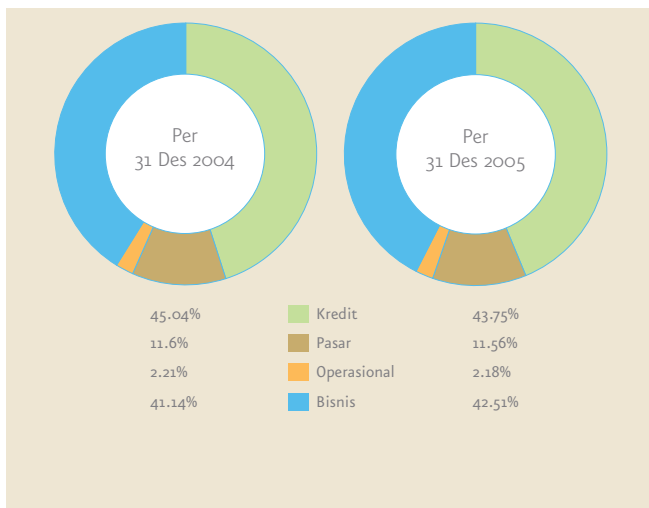
Pengelolaan risiko terintegrasi dengan pengelolaan modal dan strategi bank. Hal ini untuk memastikan bahwa risiko dan tingkat imbal hasil bagi pemegang saham terkendali dan konsisten pada tingkat risiko yang diinginkan (*risk appetite*).

Pengelolaan risiko terintegrasi didukung oleh tingkat *Capital at Risk* (CaR), *scenario analysis* dan *stress testing*. CaR digunakan sebagai ukuran risiko sehingga dapat dilakukan

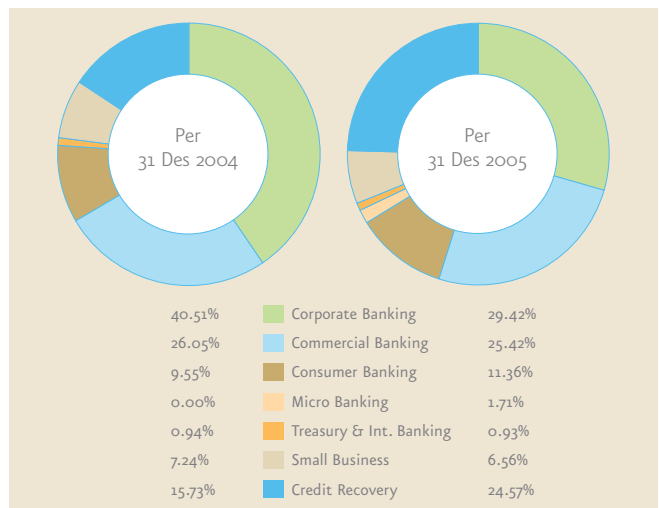
komparasi antara aktivitas bisnis dan risiko yang berbeda. Hal ini menjadi dasar dari proses pengelolaan modal berbasis risiko dan pengukuran biaya modal (*cost of capital*) yang akan dikenakan kepada tiap unit bisnis. Tingkat CaR mengindikasikan, dari segi modal, kecenderungan peningkatan risiko dan tingkat imbal hasil yang disesuaikan dengan risiko. Bank mengalokasikan ekuitas untuk mengcover risiko utama yang melekat pada kegiatan perbankan (yaitu risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional) dalam upaya

mempunyai tingkat penyangga modal yang cukup dalam rangka ekspansi bisnis dan pertumbuhan non organik.

TOTAL CAPITAL AT RISK BERDASARKAN JENIS RISIKO



TOTAL CAPITAL AT RISK BERDASARKAN OPERASIONAL



TOTAL CAPITAL AT RISK BERDASARKAN OPERASIONAL

SEGMENTASI	MARKET RISK		CREDIT RISK		OP. RISK		TOTAL	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Corporate Banking			5,407.75	4,150.06	49.97	100.99	5,457.71	4,251.05
Commercial Banking			3,477.47	3,581.86	50.41	101.89	3,527.88	3,683.75
Consumer Banking			1,274.68	1,600.41	27.51	55.61	1,302.19	1,656.02
Micro Banking				240.47		33.36		273.83
Treasury & International Banking	2,931.67	3,010.52	124.98	131.10	25.75	52.04	3,082.40	3,193.67
Small Business			966.17	923.98	33.01	33.36	999.19	957.35
Credit Recovery			2,099.62	3,461.19	10.63	21.48	2,110.25	3,482.66
	2,931.67	3,010.52	13,350.67	14,089.07	197.28	398.74	16,479.62	17,498.33

Jaringan Distribusi

Passion for Access “Strategi yang dilaksanakan oleh Direktorat Distribution Network di tahun 2005 telah berdampak positif pada pertumbuhan volume bisnis dan usaha Bank Mandiri, dengan menitikberatkan pada *service delivery*, *cost efficiency* dan *sales effectiveness*.” — ZULKIFLI ZAINI **Direktur**



Strategi yang dilaksanakan oleh Direktorat *Distribution Network* di tahun 2005 telah berdampak positif pada pertumbuhan volume bisnis dan usaha Bank Mandiri, dengan menitikberatkan pada *service delivery*, *cost efficiency* dan *sales effectiveness*.

JARINGAN KANTOR DALAM NEGERI

Pengembangan jaringan kantor Bank Mandiri telah dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan yang matang. Jaringan kantor harus dapat mendukung pertumbuhan *retail funding* dan meningkatkan *coverage area* di wilayah dengan representasi cabang Bank Mandiri yang masih rendah. Bank Mandiri melanjutkan kebijakan relokasi cabang dalam rangka mengoptimalkan jaringan cabang dan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan sekitarnya. Pengembangan jaringan cabang bertujuan untuk memudahkan proses pelayanan dan memfokuskan kembali staf *frontliner* pada penjualan produk dan jasa perbankan.

Pada tahun 2005, dilaksanakan pembukaan 120 outlet di seluruh Indonesia (termasuk satu Kiosk Banking/*Self Service Branch*) serta relokasi 30 outlet. Sebagian besar outlet tersebut berada di Jakarta dan sekitarnya, dan 25% lainnya di Pulau Jawa selain Jakarta. Jaringan kantor cabang Bank Mandiri sebesar 909 cabang tersebut mengalami peningkatan sebesar 15% dari tahun sebelumnya. Jumlah tersebut terdiri dari 127 kantor cabang, 447 kantor cabang pembantu dan 335 kantor kas. Bank Mandiri juga menambah tiga *payment point* dan satu unit kas mobil sehingga *payment point* dan kas mobil per 31 Desember 2005 menjadi masing-masing 228 dan 83 unit.

Priority Banking menjadi unit yang semakin penting karena telah memberikan kontribusi sebesar 31,8% dari seluruh total *funding*, oleh karenanya Bank Mandiri menambah tiga outlet di Jakarta sehingga total per 31 Desember 2005 menjadi 25 outlet di seluruh Indonesia. Selain itu juga meningkatkan rasio *Priority Banking Officer (PBO)* menuju rasio *standard best practice*. Sebagai hasilnya, Bank

Mandiri memperoleh peringkat atas untuk *Customer Satisfaction Priority Banking* dari Majalah SWA.

Untuk area di luar Jakarta, aplikasi *consumer loan* ditangani oleh *Consumer Loan Processing Outlets (CLPO)*, yang memiliki kewenangan menerima dan memproses aplikasi kredit serta *Consumer Loan Processing Centers (CLPC)*, yang memiliki wewenang untuk memberi persetujuan kredit. Tahun 2005, Bank Mandiri meningkatkan dua CLPO, di Pekanbaru dan Denpasar, menjadi CLPC, dan mengimplementasikan lima CLPO di Bogor, Bengkulu, Bontang, Kendari dan Timika. Dengan demikian Bank Mandiri saat ini mampu mengelola *consumer loan* melalui 10 CLPC dan 40 CLPO di seluruh Indonesia.

Selain itu Bank Mandiri meresmikan pembukaan Jakarta City *Credit Operations* di Kelapa Gading sebagai *unit processing Commercial Banking Center* untuk mempercepat proses pencairan kredit *commercial* dan *small business*.

OPERATIONS

Selain menambah jumlah jaringan, di tahun 2005 Bank Mandiri juga telah melaksanakan beberapa inisiatif untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan di setiap segmen usaha (*Corporate, Commercial, Small Business* dan *Consumer*) dan meningkatkan efisiensi.

Dalam meningkatkan peran cabang sebagai *point of sales and service* telah diimplementasikan *Project Breakthrough* yaitu memperbaharui model *sales & service* serta format jaringan cabang untuk lebih optimal dan meningkatkan *service delivery*. Model tersebut telah meningkatkan *service delivery* diantaranya dengan menurunnya waktu antrian di counter sebesar 33%, meningkatnya *selling time Customer Service Officers* lebih dari tiga kali dari 11% menjadi 36%. Kami telah memperbaiki *Customer Service Queuing Time* dan memperbaiki tingkat kepuasan nasabah secara keseluruhan. Bank Mandiri mencatat peningkatan

dalam hal kepuasan pelayanan nasabah. Pembentukan *Sales Culture* berjalan lebih cepat melalui *sales & referral process* oleh seluruh *frontliner* di cabang. Dalam rangka meningkatkan *service excellence* di seluruh cabang, dilaksanakan beberapa program yaitu *Recognition Program* dan training kepala cabang/*frontliner*.

Hasil dari seluruh upaya tersebut, melalui program *mystery shopping* yang dilakukan oleh *Market Research Indonesia (MRI)* sangat membanggakan. *Service Index Bank Mandiri* meningkat sebesar 21,1% di tahun 2005 menjadi 81,3, menduduki ranking 3 untuk kategori *Bank Service Excellence Monitor* yang dilakukan melalui Survey MRI, meningkat dari ranking 11 di tahun 2004.

Pada tahun 2005, Bank Mandiri melakukan sentralisasi proses transaksi impor dari tujuh *Bills Processing Center (BPC)* di luar Jawa ke BPC Jakarta yang berhasil mengurangi Biaya Umum dan Administrasi (BUA) sebesar Rp.1,72 miliar dan mengurangi 26 personil untuk dialokasikan ke cabang/*business unit* lainnya.

Bank Mandiri juga mengimplementasikan sentralisasi *credit note host* di 97 cabang koordinator kliring untuk meningkatkan akurasi data kliring, serta mengimplementasikan Sentralisasi Kliring National (SKN) di Jakarta dan Jawa Barat. Dengan demikian waktu layanan *credit note* nasabah di seluruh Indonesia dapat ditingkatkan dari semula sampai dengan pukul 13.30 WIB menjadi pukul 14.00 WIB setiap harinya.

Untuk transaksi *outgoing remittance*, *Straight Through Processing (STP)* Bank Mandiri telah berhasil memberikan pelayanan yang lebih cepat dan lebih akurat sehingga memperoleh *Quality Recognition Award* dari bank – bank koresponden yaitu Citibank dan JPMorganChase sebagai bank dengan pelayanan STP terbaik sejak tahun 2000.

Dengan memperkuat *internal control* dalam

mengendalikan operasional dan risiko finansial, Bank Mandiri mampu menjaga *maximum rate of error in treasury settlement* dan *rate of error in outgoing RTGS (Real Time Gross Settlement)*. Melalui sentralisasi prosesing bank garansi khusus debitur segmen korporasi, Bank Mandiri berusaha untuk meningkatkan kontrol dan menurunkan risiko operasional serta mengarahkan cabang untuk lebih fokus pada *sales and services*.

Otomasi Sistem Informasi Debitur (SID) untuk transaksi *cash loan* telah diimplementasikan, sementara untuk transaksi *non cash loan* masih dalam proses *fields mapping* dalam rangka meningkatkan kualitas dan mempercepat jangka waktu penyampaian laporan kepada BI.

SASARAN

Bank Mandiri mengembangkan dan menata ulang jaringan cabang melalui proses *Branch Reconfiguration & Reclassification* untuk meningkatkan kemudahan akses melalui jaringan yang luas dan menawarkan produk yang bervariasi. Pengukuran kinerja diantaranya dengan *Branch Profitability Analysis* akan mendukung ketepatan produk yang dipasarkan dan diharapkan mencapai *cost effectiveness* yang lebih baik melalui *staff redeployment* dalam rangka optimalisasi kinerja jaringan kantor.

Melanjutkan program *Project Breakthrough II* dalam rangka memfokuskan peningkatan *selling time* dan konsistensi *service delivery*, selain itu tetap meningkatkan *service excellence* melalui training dalam rangka mendukung penerapan *sales culture* pada staf *frontliner*.

Human Capital

Passion for Competency “Bank Mandiri telah mengawali proses transformasi jangka panjang dalam rangka mencapai aspirasi untuk menjadi *Dominant Multi-Specialist Bank*. Salah satu tujuan dan kunci yang memungkinkan pencapaian aspirasi tersebut adalah pengembangan organisasi berbasis kinerja dan budaya yang memacu kinerja *sales* dan *service*.” — SASMITA **Direktur**



Bank Mandiri telah mengawali proses transformasi jangka panjang dalam rangka mencapai aspirasi untuk menjadi *Dominant Multi-Specialist Bank*. Salah satu tujuan dan kunci yang memungkinkan pencapaian aspirasi tersebut adalah pengembangan organisasi berbasis kinerja dan budaya yang memacu kinerja *sales* dan *service*. Sebagai upaya untuk mencapai tujuan tersebut, Bank Mandiri menempuh beberapa langkah di tahun 2005.

Tujuan jangka panjang yang hendak dicapai adalah melaksanakan revitalisasi budaya baru dan mendorong penerapan Standar Etika yang tinggi. Bank Mandiri juga telah menyusun program pengembangan karir berbasis kinerja dan merumuskan sistem insentif guna mendukung penilaian kinerja termasuk kinerja penjualan secara spesifik.

BUDAYA PERUSAHAAN

Sustainable growth Bank Mandiri dalam jangka panjang akan sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam melaksanakan internalisasi nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai perusahaan diharapkan akan menjadi pedoman tingkah laku atau panduan bagi seluruh insan Bank Mandiri dalam berfikir, berkata dan bertindak dalam kegiatan sehari-hari.

Pada tahun 2005, Bank Mandiri telah merevitalisasi dan merumuskan budaya kerja yang baru yang mencakup nilai-nilai: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*) dan Kesempurnaan (*Excellence*) yang bermuara pada 10 perilaku utama.

Sosialisasi dari nilai-nilai baru ke seluruh jajaran insan Bank Mandiri sangat tergantung pada proses penyampaian yang diawali dengan seleksi 240 orang *Change Agent Champion* yang diikutsertakan dalam program *Train the Trainer* sebagai fasilitator. Selain itu, *in house training* juga disediakan bagi 1.200 orang *Change Agent* yang diharapkan dapat mensosialisasikan dan menginternalisasikan budaya kerja baru kepada rekan kerjanya.

Sosialisasi dan diskusi budaya kerja baru Bank Mandiri dilaksanakan ke seluruh Kantor Wilayah secara bertahap melalui *roadshow* yang dihadiri jajaran *Top Management* Bank Mandiri untuk mengetahui implikasi dan dampak penerapan budaya kerja yang baru. Di samping itu, juga dilakukan program komunikasi budaya kerja baru Bank Mandiri kepada seluruh pegawai melalui media: video, poster, jingle dan pembuatan buku saku pegawai

Bank Mandiri juga melakukan program monitoring terhadap seluruh *Change Agent* atas kegiatan yang telah dilakukan dan untuk mengukur efektifitas dari internalisasi budaya kerja ini, maka dilakukan program survey budaya untuk mengukur kelemahan dan kekuatan internalisasi nilai-nilai budaya kerja Bank Mandiri. Rencana tiga tahap ini diharapkan selesai pada akhir tahun 2006. Sesuai dengan judul tahapan *Phase 3*, bagaimanapun juga mengubah budaya perusahaan akan membutuhkan proses evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan.

PENGEMBANGAN KARIR

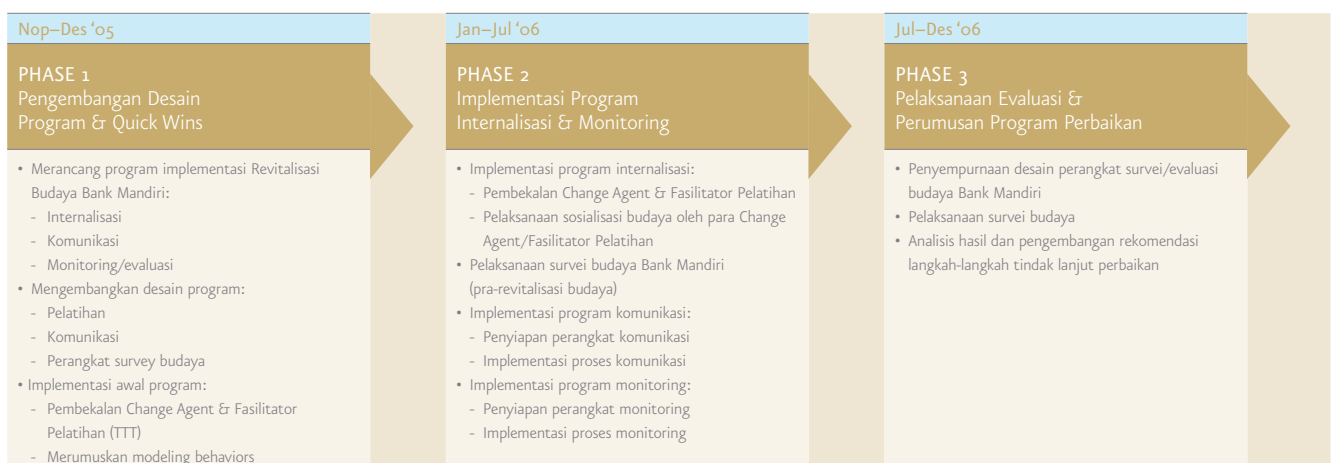
Bank Mandiri melanjutkan upaya transformasi

melalui Sistem Pengembangan Karir Pegawai Berbasis Kinerja, *Talent Management* dan Program *Leadership Development*. Dengan berfokus pada pengembangan kompetensi, maka produktivitas akan meningkat dalam waktu singkat dan memperkuat ikatan antara *senior management* dan *middle management* di masa yang akan datang.

Bank Mandiri telah mengimplementasikan sistem *Competency Profiling and Growth Model* sebagai alat panduan unit kerja dalam merencanakan pengembangan kompetensi pegawai dan rotasi pegawai. Model ini juga menjelaskan proses promosi pegawai serta perencanaan perkembangan karir pegawai dengan jelas. Bank Mandiri saat ini mewajibkan dan memonitor seluruh Kepala Unit Kerja untuk memberikan *Coaching* dan *Counseling* kepada bawahannya secara periodik dengan memasukkan aktifitas tersebut ke dalam *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing Kepala Unit Kerja.

Bank Mandiri juga telah menyelesaikan proses identifikasi 175 pegawai dengan kinerja terbaik (*excellence*) dan potensial. Pegawai tersebut terpilih untuk mengikuti program akselerasi program talent management dibawah pembinaan Direksi, Group Head dan Regional Manager.

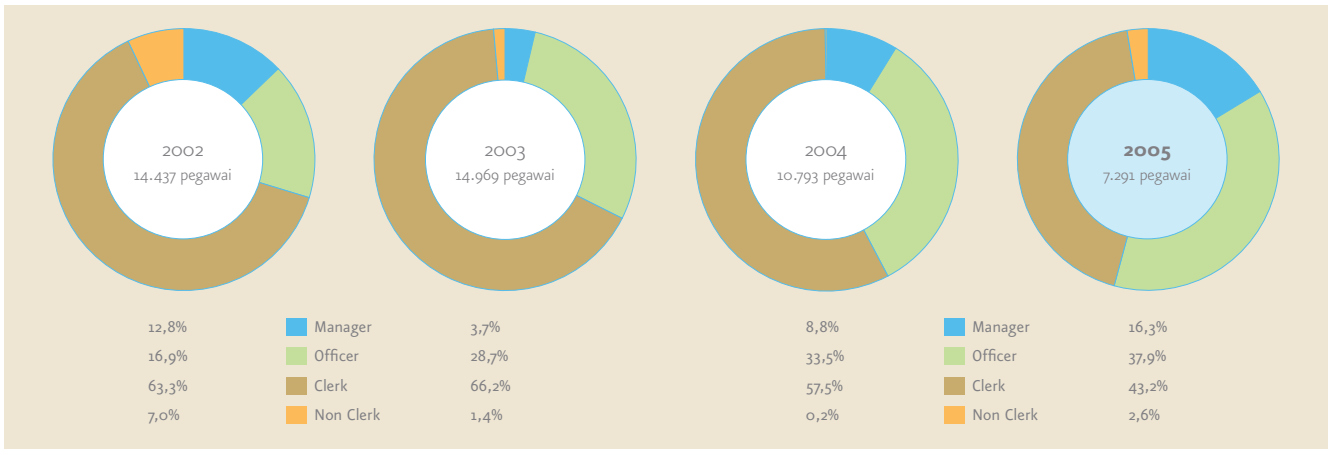
Bank Mandiri telah mengimplementasikan *Performance Management System* (PMS) meliputi siklus proses *planning*, *tracking* dan *evaluation* yang ketat dari setiap Kepala Unit Kerja kepada bawahannya. Melalui *Performance Management System*, pencapaian individu diharapkan berdampak langsung



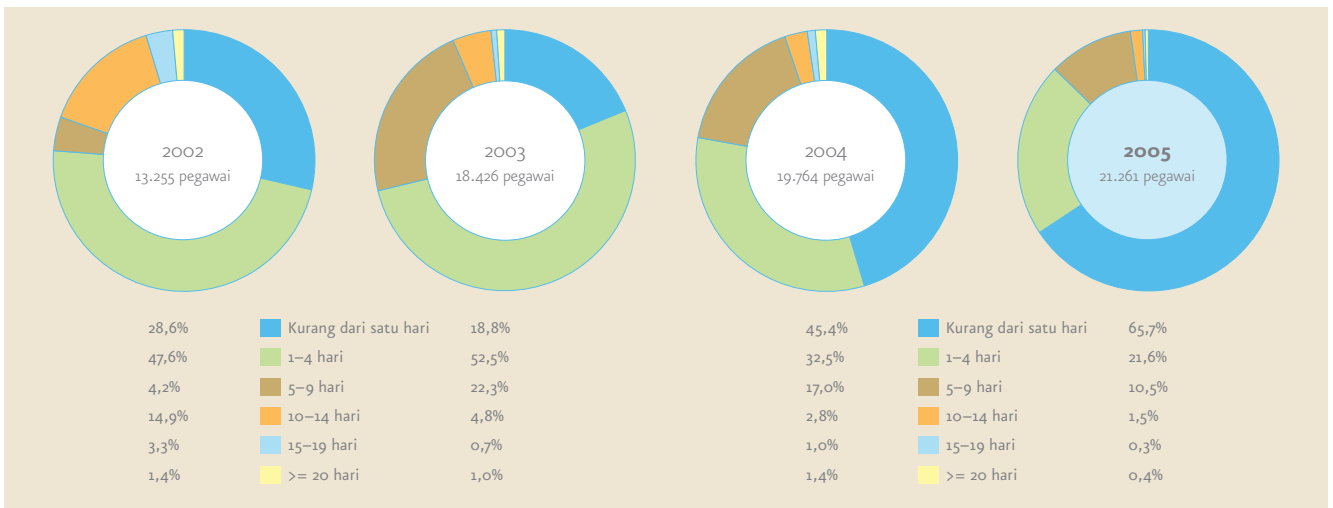
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

PROGRAM	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%
Inhouse—Internal	3.815	56,5	4.872	33,0	13.927	49,9	1.881	6,2	4.682	25,0	4.421	39,7
Inhouse—External	1.257	18,6	2.179	14,8	2.755	9,9	2.287	7,6	3.779	20,2	1.720	15,4
Socialization	464	6,9	5.090	34,5	8.616	30,9	6.507	21,6	3.889	20,8	3.616	32,5
Public Class	1.220	18,1	2.619	17,7	1.684	6,0	2.408	8,0	2.103	11,2	866	7,8
E-mas Training	0	0,0	0	0,0	919	3,3	17.062	56,6	3.651	19,5	34	0,3
Special Project	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	613	3,3	482	4,3
Sub Total	6.756	100,0	14.760	100,0	27.901	100,0	30.145	100,0	18.717	100,0	11.139	100,0
OTHERS												
E-Learning	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	37.127	86,3	119.553	99,0
ODP	0	0,0	43	100,0	48	100,0	206	35,6	417	5,3	450	0,3
Master Degree	0	0,0	0	0,0	0	0,0	22	6,6	41	0,5	6	0,0
Doctorate Program	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,3	2	0,0	2	0,0
SDP	0	0,0	0	0,0	0	0,0	192	57,5	613	7,8	1.065	0,7
Sub Total	0	0,0	43	100,0	48	100,0	334	100,0	7.827	100,0	148.888	100,0
Total	6.756		14.803		27.949		30.479		26.544		160.027	

KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT LEVEL JABATAN PER DIREKTORAT



KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN LAMANYA PROGRAM TRAINING



pada pencapaian target kinerja bank dan merupakan input utama dalam penentuan komponen *pay for performance*. Prinsip *pay for performance* merupakan penerapan sistem kompensasi dan benefit yang fleksibel dan dapat disesuaikan bagi pegawai yang berkinerja di atas rata-rata dan berpotensi tinggi.

Tujuan akhir Bank Mandiri adalah meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan Bank, dengan cara menciptakan jenjang karier yang jelas dan fokus terhadap pengembangan kompetensi yang akan diperkuat melalui *performance evaluations* yang transparan dan terkait dengan sistem kompensasi.

SISTEM INSENTIF

Bank Mandiri secara selektif telah menerapkan sistem insentif dalam upaya meningkatkan penjualan dari produk dan layanan perbankan. Selain di diterapkan pada beberapa unit kerja yang berkaitan dengan penjualan, sistem insentif ini juga diterapkan pada beberapa unit kerja yang sesuai.

Bank Mandiri telah mengembangkan paket kompensasi yang lebih baik bagi pegawai yang bertugas di program *Weekend Banking*, menawarkan insentif penjualan kepada pegawai dan pihak ketiga berkaitan dengan promosi Tabungan Mandiri dan penjualan produk/layanan kredit. Insentif juga diberikan kepada AXA Mandiri maupun pihak ketiga dalam penjualan produk *Bancassurance*. Melalui penjualan Mandiri Visa pegawai juga dimungkinkan untuk berpartisipasi

dalam Program *Staff Get Member*. Insentif ini selain diberikan kepada unit kerja yang terkait dengan penjualan produk dan jasa, juga diberikan kepada *Credit Recovery Unit* atas hasil penagihan kredit macet ekstrakomptabel.

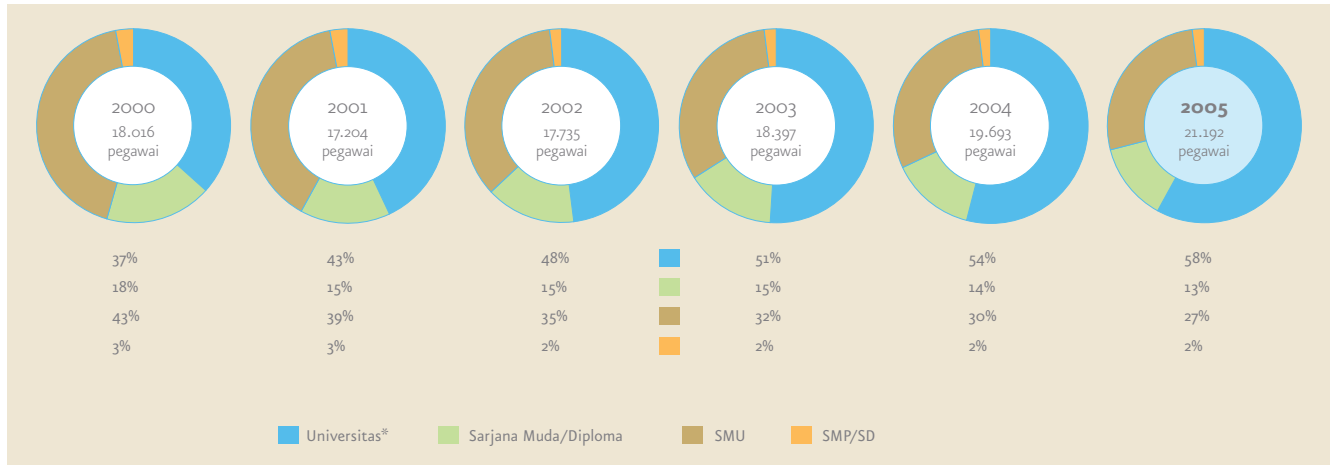
KOMPOSISI PEGAWAI

Dari sisi jumlah pegawai, berdasarkan data per 31 Desember 2005, Bank Mandiri memiliki pegawai sebanyak 21.192 orang, dimana 10 (sepuluh) diantaranya adalah Manajemen Senior yaitu Direksi/ SEVP/ Koordinator. Jumlah pegawai pada tahun 2005 ini mengalami peningkatan sebanyak 1.499 orang sejalan dengan kebijakan Bank Mandiri dalam ekspansi jaringan distribusi dan upaya mempertahankan tingkat pelayanan serta adanya pengembangan kesempatan bisnis.

KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT LEVEL JABATAN PER DIREKTORAT (per 31 Desember 2005)

LEVEL	DIREKTORAT											
	CORP	COMM	CONS	MICRO	TRS & INTL	DNW	HR & COMP	RISK MGT	FIN & STRG	IT	AUDIT & OTHERS	
Direksi & SEVP	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	2	
Group Head	3	2	4	2	5	6	4	5	3	4	3	
Deputy Group Head	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Department Head	17	5	22	6	18	64	22	24	11	10	9	
Senior Officer	13	47	7	15	36	161	37	31	2	15	46	
Officer	108	461	375	652	359	3.979	379	216	73	60	184	
Clerk	47	155	363	103	170	11.558	87	70	114	218	70	
Non Clerk	6	5	4	1	17	626	17	7	4	8	25	
Total	195	676	776	780	606	16,395	547	354	207	316	339	

KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT JENJANG PENDIDIKAN (per 31 Desember 2005)



* Sarjana (S1, S2, S3)

Teknologi Informasi

Passion for Effectiveness “Peningkatan efisiensi serta pengembangan produk dan layanan baru; guna mencapai keunggulan bisnis, merupakan strategi bank saat ini dalam pertengahan periode *IT Strategic Plan*; yang fokus pada kelanjutan pengembangan dan implementasi sistem bisnis, infrastruktur dan menyediakan landasan untuk mengembangkan *knowledge workers*.” — ANDREAS E. SUSETYO CITO



Sejalan dengan visi IT Bank Mandiri 'Information on Demand, Technology on Tap' proses transformasi IT memungkinkan Bank Mandiri untuk bergerak dari *Integrated Transaction Processing and Data Focus* ke *Information Focus* dan selanjutnya secara progresif menuju kearah *Knowledge Focus*. Setelah diimplementasikannya sistem IT yang signifikan melalui Program eMAS (*Enterprise Mandiri Advanced System*), perhatian organisasi IT Bank Mandiri saat ini beralih pada peningkatan efisiensi, pengembangan produk dan layanan baru serta pengembangan *brain-ware*. Untuk itu organisasi IT mengimplementasikan program pengembangan karir profesional guna mempertahankan dan mendapatkan staff IT terbaik serta mengembangkannya menjadi *knowledge worker* yang berkualitas.

Berdasarkan IT *Strategic Plan* 2004–2007, program IT untuk tahun 2005 terfokus pada:

- Pengembangan dan optimalisasi eMAS untuk menciptakan nilai bisnis yang kompetitif
- *Customer Relationship Management* dan *Business Intelligence* untuk pemahaman yang lebih baik mengenai nasabah dan bisnisnya;
- Sistem yang terintegrasi dengan alur proses kerja untuk meningkatkan efisiensi
- Sistem Manajemen Risiko yang mengacu kepada Basel II untuk mengembangkan prinsip kehati-hatian bank dan
- Sistem pembayaran dengan kemampuan *Host to Host* untuk menciptakan layanan pembayaran yang terbaik.

Pengembangan layanan baru pada *delivery channel* dilaksanakan pada platform teknologi eMAS yang telah diimplementasikan. Sesuai dengan strategi untuk memberikan layanan yang terkemuka di *electronic delivery channel* dalam sistem *Internet Banking* dan *Mobile Banking*, kami menambahkan fasilitas untuk melakukan transfer antar bank (RTGS dan kliring). Keamanan data dan transaksi nasabah pada *internet banking* dijaga dengan tersedianya *two-factor authentication* yang lebih menjamin keabsahan transaksi. Fitur lainnya pada *delivery channel* adalah memperkaya kapabilitas pembelian dan pembayaran, bekerjasama dengan pihak ketiga yang mencakup *utilities*, telepon dan kartu kredit bank lain. Produk-produk baru

yang diluncurkan sepanjang tahun 2005 meliputi *deposit*, *loan*, dan kartu kredit diantaranya Tabungan TKI, *Graduated Payment Mortgage Loan* dan *Platinum Credit Card*, dan kemampuan sistem telah dilengkapi untuk mendukung kegiatan *Customer Asset Purchase*.

Bank Mandiri terus mengembangkan *customer points of contact* melalui penambahan cabang, ATM, EFT/*Point of Sales* serta implementasi *delivery channel* baru dalam bentuk ATM *non-cash*.

Biaya transaksi Bank Mandiri terus menurun karena meningkatnya volume transaksi di *electronic delivery channel* sebesar 26% dibandingkan dengan peningkatan transaksi sebesar 8% di cabang pada periode yang sama di tahun lalu. Saat ini transaksi yang dilaksanakan pada *electronic channel* volumenya melampaui dua kali lebih banyak dari transaksi konvensional di cabang. Secara keseluruhan transaksi *on-line* yang diproses sistem Bank Mandiri juga meningkat sebesar 28%, dari 25 juta transaksi di bulan Desember 2004 menjadi 32 juta transaksi di bulan Desember 2005.

Dengan implementasi *Business Intelligence* untuk *Consumer Liabilities*, kami meningkatkan kemampuan untuk lebih memahami nasabah, termasuk produk dan layanan yang diperlukan. Disamping itu, kami terus meningkatkan kemampuan dan *reability* dari sistem informasi manajemen dengan terus membangun *transaction data-marts* pada *enterprise datawarehouse* kami.

Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) yang sebelumnya hanya mencakup sistem *e-Procurement*, dilanjutkan dengan implementasi *Human Capital Management System (HCMS)* di tahun 2005 untuk mengintegrasikan dan mengelola sumber daya manusia Bank Mandiri secara efisien dan sistematis.

Menuju ke Basel II Compliance, Bank Mandiri mengimplementasikan *Standard and Internal Models* untuk *Market Risk*, *Probability of Default*, *Scoring/Rating* untuk *Credit Risk* serta implementasi sistem *Anti Money Laundering (AML)* untuk *Operational Risk*.

Strategi peningkatan kapabilitas kantor luar negeri, ditempuh antara lain melalui implementasi Program eMAS yang diadaptasi untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap kantor cabang luar negeri. Dengan *hubbing* operasional melalui Kantor Pusat, kami dapat meningkatkan pemanfaatan infrastruktur, aplikasi dan kompetensi.

Inisiatif untuk mengintegrasikan data, *image* dan *voice* di dalam kerangka *high availability network* juga dapat meningkatkan efisiensi penggunaan *band-width* yang pada akhirnya menurunkan biaya komunikasi sebesar 15% dalam melayani kegiatan cabang dan ATM.

Sertifikasi ISO 9001 untuk *Data Center* akan dipertahankan bersamaan dengan upaya untuk memperoleh sertifikasi di bidang IT lainnya termasuk IT security.

Self Service Branch sudah siap diimplementasikan sehingga akan menambah ragam *customer contact point* dan akan menambah kenyamanan pada nasabah. Untuk memenuhi kebutuhan investasi keuangan nasabah pada segmen *affluent*, segera diimplementasikan sistem *Wealth Management*.

Tanggung Jawab Sosial

Di penghujung tahun 2004, seluruh dunia dan masyarakat Indonesia pada umumnya, dikejutkan dengan terjadinya bencana Tsunami yang melanda beberapa Negara termasuk Indonesia yaitu di propinsi Nanggroe Aceh Darussalam dan Kepulauan Nias, Sumatera Utara. Atas tragedi ini, Bank Mandiri telah kehilangan beberapa orang karyawan dan harus mengevakuasi serta mengungsikan karyawan yang selamat dan anggota keluarganya dari lokasi kejadian Bank Mandiri sangat kehilangan dengan adanya korban tersebut. Bencana alam ini menjadi pusat perhatian dari seluruh dunia, bantuan serta sukarelawan berdatangan untuk mencari dan menyelamatkan korban, selain itu bantuan juga diberikan guna merehabilitasi lingkungan yang hancur.

Bank Mandiri memobilisasi tenaga karyawan dan tenaga lainnya untuk memberikan bantuan yang dibutuhkan dan dalam minggu pertama kejadian, bekerja sama dengan Kementerian BUMN, mengirimkan bantuan berupa relawan, tenaga medis dan sandang pangan sebagai kebutuhan pokok dengan mencarter pesawat khusus mengingat pada saat itu pesawat komersial sulit diperoleh. Tugas para relawan Bank Mandiri adalah membantu masyarakat yang terkena bencana, khususnya yang berada di lingkungan kantor Bank Mandiri dalam membersihkan lokasi. Pesawat khusus juga digunakan untuk membawa para pengungsi yang sebagian besar terdiri dari anggota keluarga serta kerabat (*neighbourhood*) Bank Mandiri dari Banda Aceh menuju Medan.

Selain memberikan bantuan diatas, Bank Mandiri berinisiatif membuka rekening

penampungan bagi seluruh mitra (nasabah, karyawan maupun umum) yang peduli terhadap kejadian ini dan berhasil mengumpulkan dana sebesar Rp16 miliar. Dana tersebut digunakan untuk menyediakan kebutuhan pokok dan pembangunan *Community Development* di Desa Neuheun, Kabupaten Aceh Besar bekerja sama dengan Yayasan Nurani Dunia, serta komitmen untuk membangun Paviliun Psiaktri di RS Cut Nyak Dien, Meulaboh, Kabupaten Aceh Barat bekerja sama dengan Universitas Gadjah Mada. Selain itu dana tersebut juga disalurkan untuk beasiswa kepada 1.450 anak, bantuan peralatan sekolah dan renovasi sekolah di Aceh dan Nias.

Bank Mandiri juga memberikan bantuan sebesar Rp13 miliar yang disalurkan melalui instansi lainnya seperti PMI, Bank Indonesia, Metro TV (Yayasan Sukma), BUMN Peduli, Dana Kemanusiaan Kompas dan beberapa LSM serta instansi pemerintah lainnya.

Diluar program Peduli Bencana untuk Aceh, Bank Mandiri juga aktif menjalankan kegiatan sosial lainnya yang tercermin dalam kegiatan 'Mandiri Peduli' sebagai wujud kepedulian Bank Mandiri terhadap lingkungan sekitarnya khususnya kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkan. Kegiatan Mandiri Peduli mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- Mandiri Peduli Pendidikan
- Mandiri Peduli Olah Raga
- Mandiri Peduli Kesehatan
- Mandiri Peduli Lingkungan
- Mandiri Peduli Budaya
- Mandiri Peduli Usaha Kecil

Selama tahun 2005 Mandiri Peduli telah menyalurkan bantuan senilai Rp27,9 miliar.

MANDIRI PEDULI PENDIDIKAN BEA SISWA

Memberikan beasiswa tingkat pendidikan dasar (SD,SLTP,SMU) yang merupakan program lanjutan dari tahun 2003, untuk program tahun 2005 diberikan kepada 6.234 siswa di 289 sekolah diseluruh Indonesia yang terdiri dari 129 sekolah program lama dan 160 sekolah program baru, memberikan beasiswa pada mahasiswa ITB Program KPD Propinsi Banten (program lanjutan tahun 2004) dan penghargaan bagi 120 guru teladan se Indonesia bekerjasama dengan Departemen Pendidikan Nasional.

ILMU PENGETAHUAN

Memberikan pengajaran tentang Bank kepada pelajar dan mahasiswa dalam bentuk *company visit* ke Bank Mandiri Kantor Pusat maupun magang dan PKL serta memberikan bantuan biaya penelitian dalam pembuatan anggur dari buah pala kepada Fakultas Pertanian Universitas Kristen Indonesia Tomoho, Manado.

SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN

Memberikan 160 Komputer di 160 sekolah penerima beasiswa program tahun 2005 untuk seluruh Indonesia serta pemberian bantuan komputer di perguruan tinggi, berbagai sekolah, dan Yayasan Terracotta Indonesia dalam upaya pemulihan korban Narkoba, memberikan perlengkapan Perpustakaan Umum di Kecamatan Baros-Sukabumi, pengadaan Buku Tulis anti narkoba yang dibagikan ke sekolah-sekolah penerima beasiswa, paket perlengkapan dan peralatan sekolah kepada Yayasan Al Hilaal Pusat Ambon, Badan Pengembangan Pendidikan Nasional, dan beberapa sekolah di Palembang serta bantuan pendirian enam bengkel Pelatihan bagi penderita tunanetra bekerjasama dengan Persatuan Tuna Netra Indonesia (Pertuni).

RENOVASI SEKOLAH-SEKOLAH YANG TELAH RUSAK

Selama tahun 2005, Bank Mandiri telah melakukan renovasi terhadap delapan bangunan Sekolah Dasar, masing-masing satu di Sukabumi dan Pontianak, serta enam di Kebumen.

DANA YANG DIKELUARKAN SELAMA TAHUN 2005	JUMLAH (Rp)
Dana Bank Mandiri:	
Tsunami di Aceh dan Nias	13.034.000.000
Bencana Alam Lainnya	730.407.500
Sponsorship Untuk Kegiatan Olahraga	7.632.236.216
Total	21.396.643.716
Program Kemitraan dan Bina Lingkungan:	
Program Bina Lingkungan bagi Mandiri Peduli	20.123.391.301
Program Kemitraan bagi Mandiri Peduli	7.786.306.373
Total	27.909.697.674
Rekening Mandiri Peduli:	
Tsunami di Aceh dan Nias	16.009.040.899

MANDIRI PEDULI OLAH RAGA

Dalam tahun 2005 Bank Mandiri kembali memberikan bantuan kepada IKASI berupa pengadaan peralatan, persiapan Sea Games dan pembinaan atlet, Gema Nusa 10K di Jakarta bekerjasama dengan Performax, serta turnamen sepak bola di Sulawesi dan BI Bridge Governor's Cup bekerjasama dengan GAPSI dan Bank Indonesia.

MANDIRI PEDULI KESEHATAN

Mandiri peduli kesehatan pada umumnya diarahkan untuk mengurangi masalah kesehatan yang bersifat khusus dan dilakukan bekerjasama dengan penyelenggara pelayanan kesehatan yang telah ada serta yayasan-yayasan yang bergerak di bidang kesehatan. Pemberian bantuan dana ditujukan untuk mendukung pelayanan kesehatan atau membeli peralatan kesehatan yang dapat digunakan oleh masyarakat untuk jangka waktu yang panjang.

Dalam tahun 2005, Mandiri Peduli Kesehatan memberikan bantuan pelayanan kesehatan yaitu operasi tumor bekerjasama dengan Yayasan Taruna Melati, melaksanakan Khitanan Massal bagi 150 anak didaerah Cilincing, Jakarta Utara bekerjasama dengan Klinik Faizal, melaksanakan operasi kepada tiga anak penderita Hernia bekerjasama dengan Klinik Daarul Rizky dan operasi katarak bagi 200 pasien tidak mampu bekerjasama dengan Komite Nasional Penanggulangan Kebutaan & Gangguan Penglihatan Departemen Kesehatan RI.

Memberikan bantuan pengobatan kepada 1.000 penderita TBC bekerjasama dengan Yayasan Syahrullah Afiat dan PPTI, memberikan bantuan pangan bagi 45 Balita Penderita Busung lapar di Kecamatan Batukliang Lombok Tengah-NTB, memberikan bantuan bagi masyarakat penderita Gizi buruk di Puskesmas Sukadana Lampung Timur, dan bantuan biaya pengobatan kepada masyarakat tidak mampu untuk melanjutkan pengobatan di rumah sakit.

Dalam bidang peralatan, Bank Mandiri memberikan bantuan berupa 25 Pompa suntik *syringe Pumps* bagi penderita Thalassemia bekerjasama dengan Yayasan Thalassemia Indonesia, memberikan ambulans pada PMI,

memberikan bantuan satu unit mikroskop operasi, empat unit peralatan bedah mikro, dan pembangunan tiga unit Puskesmas Pembantu di Makasar.

MANDIRI PEDULI LINGKUNGAN

Bank Mandiri memberikan bantuan kepada masyarakat yang terkena bencana alam antara lain: Banjir di Kampung Melayu Jakarta, kebakaran di Makasar; Kebakaran di Manggarai; dan Kemayoran-Jakarta. Bencana Gelombang tinggi Bangka-Belitung; dan Tanah Longsor di Garut.

Selama tahun 2005, Bank Mandiri melakukan renovasi atas beberapa sarana tempat ibadah, antara lain:

- Masjid Arief Fadillah-Polda Metro Jaya,
- At Taqarrub-Samarinda,
- Al Ikhlas-Pontianak,
- Mesjid As Salam-Serang,
- Jami At Taqwa-Depok,
- Musholah Nurul Yaqien-Depok,
- Mushola Al Ikhlas di Bandara Syamsudin Noor-Banjarmasin,
- Pura Parahyangan Agung, Jagatkartha Taman Sari-Bogor,
- Pura Dalem Kahyangan Desa Adat Sunantaya-Bali,

serta memberikan bantuan berupa 20.000 paket sembako di seluruh Indonesia pada saat Hari Raya Idul Fitri 1426 H, dan berpartisipasi sebagai sponsor pada kegiatan seleksi Tilawatil Qur'an ke 18.

Salain itu, Bank Mandiri juga melakukan pembangunan sarana olah raga untuk masyarakat Depok Timur, pengadaan Mesin Pompa Air dan Mesin Pemotong Rumput bagi masyarakat Singkawang-Kalimantan, memberikan bantuan dua unit mobil operasional kepada Badan Narkotika Nasional dan rehabilitasi Jembatan Desa Sariwangi Kecamatan Parongpong-Bandung.

MANDIRI PEDULI BUDAYA

Memberikan bantuan kepada Himpunan Wastaprena untuk mengikuti pameran tekstil kuno tradisional di Spanyol dan memberikan penghargaan untuk Pencipta Lagu dan Musisi Indonesia pada peringatan Hari Musik Indonesia.

MANDIRI PEDULI USAHA KECIL

Melalui program peduli usaha kecil, Bank Mandiri telah mengikut sertakan mitra binaan pada berbagai pelatihan dan berbagai penyelenggaraan pameran, baik di dalam maupun di luar negeri:

- Pendididkan dan Latihan berupa Pelatihan Manajemen Usaha Kecil Tingkat Dasar, Pelatihan Manajemen Usaha Kecil Tingkat Dasar 2, Pelatihan Pengembangan Diri, Pelatihan Lanjutan Managemen Usaha Kecil, Program Pelatihan dan Studi Banding di Yogyakarta dan Temu Mitra & Usaha di Surabaya,
- Mengikut sertakan mitra binaan pada beberapa pameran perdagangan kerajinan antara lain Pameran ICRA 4th di Jakarta, Pameran 2nd Indocraft di Jakarta,
- Mengikut sertakan mitra binaan pada beberapa bazaar dan seminar antara lain Bazaar Kredit Bank & UMKM 2005 di Surabaya serta Bazaar dan Seminar Intermediasi Perbankan di Cirebon,
- Mengikut sertakan mitra binaan pada beberapa pameran perdagangan agrobisnis antara lain Agro & Food Expo 2005,
- Mengikut sertakan mitra binaan pada *Indonesian Business Forum* dan Pasar Malam di Belanda.

Informasi Pemegang Saham

AKSI KORPORASI TAHUN 2005

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 16 Mei 2005:

1. Persetujuan atas Laporan Tahunan dan Pengesahan Laporan Keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan anak perusahaan serta Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2004
2. Persetujuan Penggunaan Laba Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2004
3. Penetapan Kantor Akuntan Publik untuk, melakukan audit Laporan Keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan anak perusahaan serta Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005
4. Penetapan besarnya gaji dan honorarium Direksi dan Komisaris Perseroan
5. Program Management Stock Option Plan (MSOP) Tahap II dan III serta Laporan Pelaksanaan Program ESOP
6. Penambahan/perubahan susunan Direksi dan Komisaris Perseroan

Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 21 Desember 2005:

1. Perubahan/penambahan beberapa pasal dalam Anggaran Dasar yang berkaitan dengan kewenangan hapus buku dan hapus tagih piutang serta tenggat waktu penyampaian Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Perusahaan (RKAP)
2. Penetapan jumlah (limit) hapus tagih piutang pokok yang telah dihapusbuku
3. Penegasan keabsahan tindakan Direksi atas penghapustagihan piutang Bunga, Denda, Ongkos (BDO) sejak Perseroan menjadi Perusahaan Terbuka
4. Persetujuan pemberian bantuan hukum untuk Direksi/Komisaris dan mantan Direksi/mantan Komisaris Perseroan serta penutupan polis asuransi Direksi dan Komisaris (*D&O Liability Insurance*)
5. Sumber dana pelaksanaan pemberian tantiem bagi Direksi dan Komisaris yang menjabat dalam tahun buku 2004 sebagaimana telah diputuskan dalam RUPS Tahunan Perseroan tanggal 16 Mei 2005
6. Perubahan susunan pengurus Perseroan

7. Lain-lain (laporan):

- a. Rencana penjualan/pengalihan kredit bermasalah kepada *Special Purpose Vehicle* (SPV) yang dibentuk dalam rangka penyelesaian kredit;
- b. Pelaksanaan lelang agunan kredit yang telah dibebani hak tanggungan.

PELAKSANAAN PEMBAGIAN DIVIDEN

Sesuai dengan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 16 Mei 2005 dan persetujuan dari Unit Pelaksana Penjaminan Pemerintah (UP3), Bank Mandiri membagikan dividen tunai dari laba bersih periode 1 Januari 2004 sampai dengan 31 Desember 2004 sebesar Rp2.627.815.728.745

Pembayaran dividen tunai interim sebesar Rp1.207.926.207.120 atau sebesar Rp60 per saham telah dilakukan pada tanggal 30 Desember 2004, sedangkan sisanya sebesar Rp1.419.889.521.625 atau Rp70,496 per saham dibayarkan dengan jadwal pelaksanaan sebagai berikut:

Akhir Periode Perdagangan Saham Dengan Hak Dividen (*Cum Dividen*)

- Pasar Reguler dan Negosiasi: 13 Juni 2005
- Pasar Tunai: 16 Juni 2005

Awal Periode Perdagangan Saham Tanpa Hak Dividen (*ex Dividen*)

- Pasar Reguler dan Negosiasi: 14 Juni 2005
- Pasar Tunai: 17 Juni 2005

Tanggal Daftar Pemegang Saham yang berhak Dividen (*Recording Date*)

- *Recording date*: 16 Juni 2005
- Tanggal Pembayaran Sisa Dividen Tunai Tahun Buku 2004: 24 Juni 2005

KRONOLOGIS PENAMBAHAN DAN PENCATATAN SAHAM

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

Saham Seri A Dwiwarna adalah saham yang memberikan hak istimewa kepada pemegang haknya, dalam hal yaitu sebagai berikut:

- RUPS sehubungan dengan peningkatan modal harus dihadiri dan keputusan rapat

tersebut harus disetujui oleh pemegang saham Seri A Dwiwarna.

- RUPS untuk mengangkat dan memberhentikan anggota Direksi dan Komisaris harus dihadiri dan rapat tersebut harus disetujui oleh pemegang saham Seri A Dwiwarna. Selain itu anggota Direksi dan Komisaris diangkat oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh pemegang Saham Seri A Dwiwarna dan pencalonan tersebut mengikat bagi RUPS.
- RUPS sehubungan dengan perubahan Anggaran Dasar harus dihadiri dan keputusan rapat tersebut harus disetujui oleh pemegang saham Seri A Dwiwarna.
- RUPS sehubungan dengan penggabungan, peleburan dan pengambil alihan harus dihadiri dan keputusan rapat tersebut harus disetujui oleh pemegang saham Seri A Dwiwarna.
- RUPS sehubungan dengan pembubaran dan likuidasi harus dihadiri dan keputusan rapat tersebut harus disetujui oleh pemegang saham Seri A Dwiwarna.

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

Pada saat divestasi melalui penawaran perdana tanggal 14 Juli 2003, Jumlah saham Bank Mandiri yang Ditempatkan dan Disetor Penuh adalah terdiri dari 1 (satu) lembar saham Seri A Dwiwarna dan 19.999.999.999 lembar Saham Biasa Atas Nama Seri B dan dicatatkan pada Bursa Efek Jakarta & Bursa Efek Surabaya sebanyak 19.800.000.000 lembar saham. Pemerintah menawarkan saham biasa Seri B sejumlah 4.000.000.000 lembar saham atau 20% dari jumlah saham Bank Mandiri yang Ditempatkan dan Disetor Penuh dengan nominal Rp500 serta harga penawaran perdana sebesar Rp675 per lembar saham. Kemudian pada tanggal 11 Maret 2004, Pemerintah melakukan program divestasi lanjutan atas saham Bank Mandiri melalui penawaran sekunder sejumlah 2.000.000.000 lembar saham biasa Seri B atau 10% dari jumlah saham

PROGRAM KEPEMILIKAN SAHAM OLEH PEGAWAI

TAHUN	JENIS	JUMLAH PEGAWAI	HARGA (RP/SAHAM)	JUMLAH OPSI/SAHAM YANG DITERBITKAN	JUMLAH OPSI YANG BELUM DILAKSANAKAN	LOCKUP/VESTING PERIOD
2003	ESA: Saham Diskon	12.415	540 (80% dari harga IPO)	90.696.971	-	6 bulan masa <i>lockup</i> : Diksanakan mulai tanggal 14 Januari 2004
2003	ESA: Saham Bonus	17.598	NA	161.944.529	-	2 tahun masa <i>lockup</i> : Diksanakan mulai tanggal 14 Juli 2005
2003	MSOP I	962	742,5 (110% dari harga IPO)	378.583.785	122.866.421	50% vesting sampai dengan tanggal 14 Juli 2004 vesting sampai dengan tanggal 14 Juli 2005

yang ditempatkan dan disetor penuh dengan harga penawaran sebesar Rp1.450 per lembar saham.

PROGRAM KEPEMILIKAN SAHAM UNTUK PEGAWAI BANK MANDIRI

Pada tahun 2003, berkaitan dengan pelaksanaan penawaran perdana, Bank Mandiri memiliki tiga program penjabatan saham bagi para pegawai berupa program *Employee Stock Allocation* (ESA) yang terdiri dari dua skema yaitu: (i) Pemberian Bonus Saham bagi seluruh pegawai tetap dan pegawai lainnya dengan kriteria tertentu dan (ii) Penjabatan Saham Dengan Diskon dimana seluruh pegawai tetap dan pegawai lainnya dengan kriteria tertentu mempunyai hak untuk membeli saham yang ditawarkan kepada publik dengan harga sebesar 80% dari harga penawaran perdana dan (iii) *Management Stock Option Program* (MSOP I) yang diberikan kepada Direksi dan manajemen senior pada tingkatan tertentu sebagai insentif bagi kinerja yang berkelanjutan.

Sehubungan dengan pelaksanaan MSOP yang dilakukan melalui penerbitan saham baru sebagaimana diputuskan pada RUPS-LB tanggal 29 Mei 2003, maka Perseroan telah melakukan pencatatan *pre-list* sebanyak 1.000.000.000 lembar opsi saham dan telah disetujui oleh Bursa Efek Jakarta dengan surat No.S-1065/BEJ.PSJ/P/07-2004 tanggal 13 Juli 2004 dan oleh Bursa Efek Surabaya dengan surat No.JKT-023/LIST-EMITEN/BES/VII/2004 tanggal 13 Juli 2004.

Sampai dengan 31 Desember 2005, jumlah lembar opsi yang telah dikonversi menjadi saham adalah sebanyak 255.717.364 lembar saham, sehingga keseluruhan jumlah saham yang beredar menjadi sebanyak 20.255.717.364 lembar saham. Sampai dengan akhir tahun 2005, sekitar 12.599 pegawai masih memiliki 132.814.864 lembar saham (0,7% dari jumlah saham Bank Mandiri) yang berasal dari program *Employee Stock Allocation* (ESA) dan *Management Stock Option Plan* (MSOP I).

HARGA PASAR DAN VOLUME TRANSAKSI

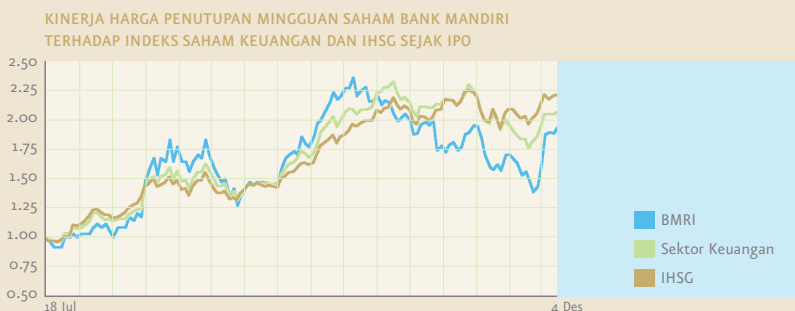
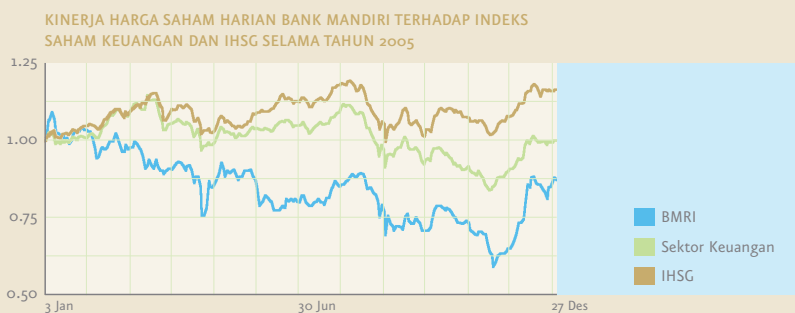
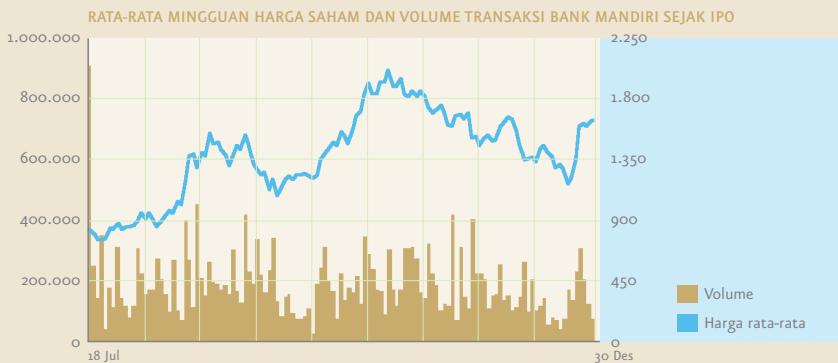
Selama tahun 2005, pada perdagangan di Bursa efek Jakarta, harga saham Bank Mandiri (BMRI) mengalami penurunan sebesar 17,4% dibandingkan dengan harga penutupan tahun sebelumnya, setelah pada tahun 2004 terjadi peningkatan sebesar 92,5%. Pada periode yang sama Index Harga Saham Gabungan meningkat sebesar 16,2% sementara Index Keuangan BEJ, yang terdiri dari 65 saham industri keuangan, mengalami penurunan sebesar 1,7%. Pada tahun 2005 harga saham tertinggi BMRI pada perdagangan harian adalah Rp2.050 per saham dan terendah Rp1.100 per saham

Harga rata-rata tertimbang berdasar volume saham BMRI sepanjang tahun 2005 adalah sebesar Rp1.639,50. Akumulasi volume perdagangan saham BMRI sebesar 9.213.083.000 saham. Pada akhir tahun 2005, kapitalisasi pasar BMRI adalah sebesar Rp33,219 triliun, atau sekitar USD3,38 miliar.

HARGA SAHAM PER BULAN SELAMA TAHUN 2005

BULAN	HARIAN TERTINGGI	HARIAN TERENDAH	PENUTUPAN	TOTAL VOLUME PERDAGANGAN	VWAP
Januari	2.050	1.840	1.940	780.213.500	1.937,37
Februari	1.940	1.750	1.810	1.187.561.000	1.810,10
Maret	1.880	1.640	1.710	1.007.754.500	1.711,78
April	1.770	1.360	1.600	769.448.500	1.595,71
Mei	1.740	1.580	1.660	805.929.500	1.651,87
Juni	1.660	1.430	1.500	944.593.500	1.500,57
Juli	1.630	1.470	1.610	730.444.000	1.611,07
Agustus	1.680	1.220	1.370	758.704.000	1.382,19
September	1.460	1.320	1.450	533.236.500	1.422,54
Oktober	1.510	1.280	1.320	350.815.000	1.309,57
November	1.340	1.100	1.290	526.797.000	1.269,69
Desember	1.670	1.280	1.640	817.586.000	1.639,50

HARGA PASAR DAN VOLUME TRANSAKSI

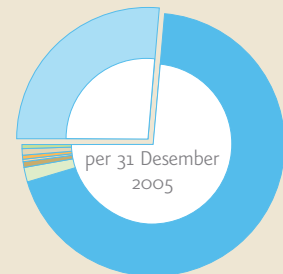


BANK MANDIRI MEMILIKI SEKITAR 22.000 PEMEGANG SAHAM TERCATAT

Pemegang saham terbesar Bank Mandiri adalah Negara Republik Indonesia yaitu sebesar 69,1%. Sedangkan saham yang diperdagangkan adalah sekitar 6.256 juta lembar saham atau sekitar 30,9% dari jumlah saham yang diterbitkan.

Pada akhir tahun 2005, jumlah saham tercatat adalah sebanyak 21.980 pemegang saham, yang terdiri dari 21.610 pemegang saham lokal dan 370 pemegang saham asing. Jumlah rekening yang dimiliki pegawai Bank Mandiri adalah sebesar 57,1% dari seluruh rekening pemegang saham tercatat. Setiap nominee dicatat oleh biro administrasi efek sebagai satu pemegang saham.

KEPEMILIKAN SAHAM



- DOMESTIK 73.6%**
 - 69,1% Negara RI
 - 1,8% Perorangan
 - 0,7% Pegawai
 - 0,3% Dana Pensiun
 - 0,5% Asuransi
 - 0,8% Perseroan Terbatas
 - 0,5% Reksadana

- ASING 26,4%**
 - 26,4% Badan Usaha

PEMEGANG SAHAM TERCATAT YANG MEMILIKI LEBIH DARI 5%

Per 31 Des 2005		
NAMA	JUMLAH SAHAM	%
JP Morgan Chase Bank US Resident	1.954.376.586	9,649
Government of Republic Indonesia	14.000.000.000	69,116

AGENDA RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM TAHUN 2006

1. Persetujuan Laporan Tahunan dan pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasi Perseroan serta Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005, serta memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (*acquit et de charge*) kepada Direksi dan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005.
2. Persetujuan penggunaan laba Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005.
3. Penetapan Kantor Akuntan Publik untuk melakukan audit Laporan Keuangan Konsolidasi Perseroan serta Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2006.
4. Penetapan besarnya gaji Direksi dan honorarium Komisaris Perseroan.
5. Program *Management Stock Option Plan* (MSOP) tahap III serta laporan pelaksanaan program ESA dan MSOP tahap sebelumnya.
6. Perubahan susunan pengurus Perseroan beserta tugas dan kewenangannya.

KETERBUKAAN INFORMASI

Bank Mandiri selalu berusaha untuk menyampaikan informasi dan keterbukaan kepada publik dengan standar yang tinggi. Dalam setiap Laporan Tahunan ataupun Prospektus pada penerbitan surat berharga, Bank Mandiri telah menyampaikan gambaran yang luas dan rinci mengenai kinerja serta strategi baik aspek finansil maupun non-finansil. Melalui Laporan Tahunan, Bank Mandiri selalu berusaha

untuk menyediakan informasi mengenai setiap kegiatan yang dilaksanakan secara tepat waktu, Laporan Bulanan dimuat pada website Bank Indonesia (www.bi.go.id) dan Laporan Keuangan Triwulanan dipublikasikan melalui harian umum yang berperedaran nasional. Sejak empat tahun terakhir, Bank Mandiri telah menyelenggarakan Analyst Meeting yang dilakukan tiga bulan sekali guna menyampaikan informasi dan bahasan mengenai laporan keuangan serta kinerja Bank Mandiri secara detail.

Penyelenggaraan *Analyst Meeting* dapat diakses melalui *conference call* and *web-cast*, data atau arsip mengenai kinerja Bank Mandiri dapat diakses selama jangka waktu tiga bulan, hal ini telah berlangsung sejak dua tahun yang lalu. Website Bank Mandiri yaitu www.bankmandiri.co.id, memiliki link untuk mengakses data atau arsip pada *web-casts* tersebut, begitu juga link terhadap informasi terkini mengenai kegiatan dan kinerja keuangan Bank Mandiri serta jasa perbankan yang tersedia. Mulai semester kedua tahun 2005, Bank Mandiri juga telah melaksanakan Paparan Publik dengan mengundang publik untuk mendapatkan penjelasan dari Direksi mengenai pencapaian dan prospek Bank Mandiri. Jajaran manajemen senior Bank Mandiri berusaha menanggapi setiap pertanyaan yang muncul.

Selain sumber diatas, informasi mengenai Bank Mandiri dapat diakses melalui BUMN Online (www.bumn-ri.com), yaitu website yang dimiliki oleh kementerian BUMN. Untuk mendapat penjelasan dan informasi lebih lanjut dapat menghubungi ir@bankmandiri.co.id.

INFORMASI PERDAGANGAN DAN PENCATATAN SAHAM

Bursa Efek Jakarta

Gedung Bursa Efek Jakarta, Lt. 4
Jl. Jend. Sudirman Kav 52-53
Jakarta 12190, Indonesia
Tel: 62-21-515-0515
Fax: 62-21-515-0550
www.jsx.co.id

Bursa Efek Surabaya

Kantor Pusat

Gedung Medan Pemuda, Lt. 5
Jl. Pemuda 27-31
Surabaya 60271, Indonesia
Tel: 62-31-531-0646
Fax: 62-31-531-9490
www.bes.co.id

Operations Office

Menara II Plaza Bapindo, Lt. 2
Jl. Jend. Sudirman Kav 54-55
Jakarta 12190, Indonesia
Tel: 62-21-526-6210
Fax: 62-21-526-6702, 526-6219

Biro Administrasi Efek

Datindo Entrycom
Wisma Diners Club Annex
Jl. Jend. Sudirman Kav 34-35
Jakarta 12930, Indonesia
Tel: 61-21-570-9009
Fax: 62-21-526-6702
www.datindo.com

Akuntan Publik

Ernst & Young, Prasetyo,
Sarwoko & Sandjaja
Gedung Bursa Efek Jakarta
Menara 2, Lantai 7
Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53
Jakarta 12190, Indonesia
Tel: 62-21-5289-5000
Fax: 62-21-5289-4100
www.ey.com

INFORMASI BAGI INVESTOR

Corporate Secretary

Ekoputro Adijayanto
Group Head Corporate Secretary
Tel: 62-21-524-5299
Fax: 62-21-5296-4024
ekoputro.adijayanto@bankmandiri.co.id

Investor Relations

Jonathan Zax
Group Head Investor Relations
Tel: 62-21-3002-3172
Fax: 62-21-5290-4249
ir@bankmandiri.co.id

Manajemen

Komisaris	
Edwin Gerungan	Komisaris Utama
Muchayat	Wakil Komisaris Utama
Soedarjono	Komisaris
Richard Claproth	Komisaris
Gunarni Soeworo	Komisaris Independen
Pradjoto	Komisaris Independen
Yap Tjay Soen	Komisaris Independen
Direksi	
Agus Martowardojo	Direktur Utama
I Wayan Agus Mertayasa*	Wakil Direktur Utama CFO Finance & Strategy
Abdul Rachman	Direktur Corporate Banking
Omar Sjawaldy Anwar	Direktur Consumer Banking
Johanes Bambang Kendarto	Direktur Treasury & International
Sasmita*	Direktur Small Business & Micro Banking Direktur Human Capital & Compliance
Zulkifli Zaini	Direktur Distribution Network
Sentot A. Sentausa	Koordinator Risk Management
Honggo Widjojo	Koordinator Commercial Banking
Andreas E. Susetyo	CITO Information Technology
Catatan: * Perangkapan	

KOMITE DIBAWAH KOMISARIS	
Komite Audit	Komite Kebijakan Risiko
Gunarni Soeworo	Soedarjono
Soedarjono	Gunarni Soeworo
Yap Tjay Soen	Edwin Gerungan
Zulkifli Djaelani	Pardi Sudrajat
Imam Sukarno	
Komite Good Corporate Governance	Komite Nominasi dan Remunerasi
Muchayat	Edwin Gerungan
Richard Claproth	Muchayat
Yap Tjay Soen	Yap Tjay Soen
Anwar Isham	Sasmita
Ogi Prastomiyono	Kustiawan
KOMITE DIBAWAH DIREKSI	
Risk and Capital Committee	
Information Technology Committee	
Personnel Policy Committee	

Group Head	
Eric Taufik Adenil	Internal Audit
Gatut Subadio	Financial Institution & Overseas Network
Sugiharto	Treasury
Oscar Soebandi	Credit Recovery I
Riswinandi	Credit Recovery II
Suwhono	Corporate Banking I
Rustam S. Sirait	Corporate Banking II
S.E. Dasawarsa Sutantio	Corporate Banking III
Honggo Widjojo	Jakarta Commercial Sales
A. Kaduhu Sasrayuda	Regional Commercial Sales
C. Paul Tehusijarana	Product Management
Kresno Sediarsi	Small Business Sales
Sukoriyanto Saputro	Micro Banking Sales
Handayani	Consumer Card
Sarastri Baskoro	Consumer Loans
Yusuf Iskandar Tandju	Mass Banking
Widhayati Dharmawan*	Electronic Banking
	Wealth Management
Maryono	Jakarta Network
Marwan Budiarsyah	Regional Network
Basu Vitri Manugrahani	Central Operations
Djaka Witjaksono	Credit Operations
Raizal Munir	Procurement & Fixed Assets
Buntoro	Asset Management
Kustiawan	Human Capital
Bambang Ari Prasodjo	Learning Center
Ridzki Juniadi	Legal
Ogi Prastomiyono	Compliance
Ekoputro Adijayanto	Corporate Secretary
Pardi Sudrajat	Market Risk
Sentot A. Sentausa	Portfolio & Operational Risk
Riyani T. Bondan	Corporate Risk Management
Sudirman Suwin	Commercial Risk Management
Mansyur Nasution	Consumer Risk Management
Jonathan Zax	Investor Relations
Kartika Wirjoatmodjo	Strategy & Performance
Pahala N. Mansury	Corporate Development
Bambang Setiawan	Accounting
Denny S. Aritonang	I&T Planning & Securities
Suresh Gummalam	I&T Business Solutions & Application Services
O.C. Harry Pudjiatmoko	I&T Infrastructure & Operations
Mohammad Guntur	I&T Information & Knowledge Management

Catatan: * Perangkapan sejak Oktober 2005

Daftar Jaringan Kantor Bank Mandiri

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
WILAYAH I/ MEDAN	Jl. Imam Bonjol No. 7	Medan	20112	(061) 4153396, 4150600, 567985	4153273
HUB MEDAN IMAM BONJOL	Jl. Imam Bonjol No. 7	Medan	20112	(061) 4150600	4527365, 4155385
Pangkalan Brandan	Komplek Pertamina Sumbagut	Pangkalan Brandan	20857	(0620) 21000, 21490	20190
Banda Aceh	Jl. Teuku H. Daud Beureuh No. 15 H	Banda Aceh	23123	(0651) 23981	636154
Lhokseumawe Merdeka	Jl. Merdeka No. 135 C	Lhokseumawe	24301	(0645) 40082	42922
Langsa	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 20	Langsa	24416	(0641) 21023	21212
Medan Taman Setiabudi	IRA Building, Jl. Cactus Raya No. 1	Medan	20122	(061) 800122	800121
Medan Gatot Subroto	Jl. Jend. Gatot Subroto No. 139	Medan	20112	(061) 4551162	4566626
Medan Tiara	Jl. Imam Bonjol No. 28-30	Medan	20152	(061) 4519666, 4518477	4538471
Medan Zainul Arifin	Jl. Imam Bonjol No. 16 D	Medan	20112	(061) 4538555	45338383
Medan Kirana	Jl. Kirana Raya No. 40-42	Medan	20112	(061) 4157555	4155269
Kabanjahe	Jl. Veteran No.23, Kabanjahe	Tanah Karo	20303	(0628) 323977	20087
Lhokseumawe Pendopo	Jl. Merdeka No. 1	Lhokseumawe	24315	(0645) 43702	43062
Kuala Simpang	Jl. Cut Nyak Dhien No. 21 A, Kuala Simpang	Aceh Tamiang	24475	(0641) 31000, 333155	333499
Medan Dharmas Agung	Jl. Batam No. 21	Medan	20153	(061) 4529059	4526613
Medan PLN Wilayah II	Jl. Yos Sudarso No. 284	Medan	20112	(061) 6617848	6613930
Medan Pertamina	Jl. KL. Yos Sudarso No. 8-10	Medan	20112	(061) 4552406	4552406
Medan Katamso	Jl. Brigjen Zain Hamid No. 28	Medan	20158	(061) 7863298, 7864298, 7875729	7864598
Medan Tanjung Morawa	Kompleks Perkebunan PTP Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa	Deli Serdang	20362	(061) 7944866, 7944944	7944977
Medan Adam Malik	Jl. H. Adam Malik No.128	Medan	20114	(061) 6643507, 6643508	6643505
Stabat	Jl. KH Zainul Arifin No. 32, Stabat	Langkat	20811	(061) 8910691, 8912239	8912240
Banda Aceh Unsyiah Darussalam	Gedung AAC Prof.DR. Dayan Dawood, Universitas Syah Kuala, Jl. Teuku Nyak Arief Kampus Unsyiah Darussalam	Banda Aceh	23111	(0651) 51809	51809
Banda Aceh Cut Meutia	Jl. Cut Meutia No. 2	Banda Aceh	23242	(0651) 23370, 23381, 23686	23575
Blang Lancang	Main Office Bld. PT Arun Ngl Co	Blang Lancang	24352	(0645) 654252	652711
Batuphat	Komplek PT Arun NGL Co.	Batuphat	24352	(0645) 653157, 653158	653971
Lhoksukon	Kompleks Mobil Oil Inc., Point A Landing	Lhoksukon	24381	(0645) 393119, 393120	393177
HUB MEDAN BALAIKOTA	Jl. Balaikota No. 8-10	Medan	20111	(061) 4524900	41552209, 4577691
Tebing Tinggi	Jl. Dr. Sutomo No. 17	Tebing Tinggi	20633	(0621) 21723	21093
Medan Gunung Krakatau	Jl. Gunung Krakatau No. 7 G-H	Medan	20239	(061) 6619000, 6629000	6619540
Medan Asia	Jl. Asia No. 97 C-D	Medan	20214	(061) 7368798	7361897
Medan Letda Sujono	Jl. Letda Sujono No.220	Medan	20371	(061) 7353907, 7354338	7356219, 7352629
Medan Lapangan Merdeka	Jl. Balaikota No. 12-14	Medan	20111	(061) 4538122	45385666
Medan Pusat Pasar	Jl. Pusat Pasar No. 94-95	Medan	20212	(061) 4531164	4517644
Medan Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 109	Medan	20111	(061) 4536800	4512459
Medan Belawan	Jl. Pelabuhan II Kotak Pos 15	Belawan	20411	(061) 6941152	6941733
Medan Pulo Brayon	Jl. Yos Sudarso Blok A No.1A, Pulo Brayon	Medan	20116	(061) 6610033	611100
Medan KIM	Wisma Kawasan Industri Medan, Jl. Pulau Batam No. 1	Medan	20242	(061) 6871050, 6871030	6871049
Binjai	Jl. Jend. Sudirman No. 397	Binjai	20711	(061) 8826000	8828064
Medan Jalan Cirebon	Jl. Cirebon No. 97-99	Medan	20212	(061) 4567162, 4157547	4157246
Medan Iskandar Muda	Jl. Iskandar Muda No.24 A-B	Medan	20153	(061) 4515064, 4515068, 4515070	4515065
Medan Universitas Sumatera Utara	Jl. Universitas, Gelanggang Mahasiswa USU, Kampus USU	Medan	20155	(061) 8200361, 8210548	8210548
Medan M. Yamin	Jl. Prof. H.M. Yamin, SH No.17 G, H, I	Medan	20234	(061) 4532609, 4532111, 4532262	4537282
Medan Kapten Muslim	Jl. Kapten Muslim No.10 A	Medan	20124	(061) 8445229, 8445231, 8445232	8445230
Medan Sisingamangaraja	Jl. Sisingamangaraja No.55 A-B	Medan	20217	(061) 7333981, 7333982, 7333984	7333983
HUB PEMATANGSIANTAR	Jl. Jend. Sudirman No. 14	Pematangsiantar	21117	(0622) 22035	23211
Padang Sidempuan	Jl. Sudirman No. 30-32	Padang Sidempuan	22718	(0634) 21032	21238
Sibolga	Jl. Brigjend. Katamso No. 43	Sibolga	22522	(0631) 21376, 21591	22313
Rantau Prapat Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 2	Rantau Prapat	21415	(0624) 21434	21091
Kisaran	Jl. Cokroaminoto No. 65	Kisaran	21215	(0623) 41855, 41375	41857
Pematangsiantar Sutomo	Jl. Sutomo No. 16	Pematangsiantar	21115	(0622) 21540, 21211	23446
Rantau Prapat M. Lubis	Jl. Letkol. Martinus Lubis 11	Rantau Prapat	21412	(0624) 21712	21713
Tanjung Balai	Jl. Teuku Umar No. 48-54	Tanjung Balai	21312	(0623) 93137	597142
Bah Jambi	Mess Kecil Komplek Kantor Direksi PTPN IV, Bah Jambi	Simalungun	21182	(0622) 563110	563143
Balige	Jl. Patuan Nagari No.10	Balige	22313	(0632) 322431	322432
Panyabungan	Jl. Willem Iskandar No. 105, Panyabungan	Mandailing Natal	22913	(0636) 20925	20926
Kota Pinang	Jl. Bukit No.6, Kota Pinang	Rantau Prapat	21464	(0624) 496351	496431
HUB PEKANBARU	Jl. Jend. Sudirman No. 140	Pekanbaru	28113	(0761) 31786, 32881, 32403, 32223	28683, 33500, 46920
Dumai Sudirman	Jl. Jend. Sudirman No. 133 A	Dumai	28812	(0765) 31088	31097
Duri	Jl. Hangtuah No.289-292	Duri	28884	(0765) 91170	91137
Rengat	Jl. Jend. M.T. Haryono No. 11	Rengat	29319	(0769) 22070, 323357	21382/ 21383
Pekanbaru Nangka	Jl. Tuanku Tambusai No. 18 E-F	Pekanbaru	28282	(0761) 571610	572623
Pekanbaru Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 85	Pekanbaru	28115	(0761) 24888	38003
Ujungbatu	Jl. Jend. Sudirman No.15	Ujungbatu	28454	(0762) 61147, 61636, 61620	61148
Pekanbaru Sudirman Atas	Jl. Jend. Sudirman No. 452	Pekanbaru	28115	(0761) 31021-5, 21464	36383
Siak Perawang	Jl. Raya Perawang Kilometer 5	Siak	28772	(0761) 693426	693468
Pangkalan Kerinci	Jl. Raya Lintas Timur	Pangkalan Kerinci	28381	(0761) 493696, 493906	493719
Pekanbaru Jalan Riau	Jl. Riau No. 12 D-E	Pekanbaru	28292	(0761) 859381, 859580, 859581	47764
Dumai Syarif Kasim	Jl. Sultan Syarif Kasim No. 99	Dumai	28812	(0765) 32203-4	32302

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Baganbatu	Jl. Jend. Sudirman No. 219, Bagan Sinembah	Bengkalis	28992	(0765) 51093, 51091	51092
Bengkalis	Jl. Ahmad Yani	Bengkalis	28712	(0766) 22771-2	22773
Air Molek	Jl. Jend. Sudirman No. 190-192	Air Molek	29352	(0769) 41075	41074
Pekanbaru Rumbai	Kompleks PT Caltex Pasific Indonesia, Rumbai, Pekanbaru	Pekanbaru	28271	(0761) 592190	594398
Pekanbaru Minas	Main Office PT Caltex Pasific Indonesia, Minas, Pekanbaru	Pekanbaru	28885	(0761) 993894, 993895	43177
Pekanbaru Tuanku Tambusai	Komplek Lancang Kuning Square Jl. Tuanku Tambusai No.144	Pekanbaru	28283	(0761) 859848, 859858	859868
Pertamina Sungai Pakning	Kompleks Pertamina, Sungai Pakning, Jl. Cendana, Sungai Pakning	Dumai	28700	(0766) 91220 - 22 Ext. 4269	391777
Duri Caltex	Kompleks PT Caltex Pasific Indonesia, Duri	Duri	28884	(0765) 996156	995500
Duri Sudirman	Jl. Jend. Sudirman Kav. 109	Duri	28884	(0765) 598795, 598791	598796
HUB BATAM	Jl. Imam Bonjol No. 90	Batam	29432	(0778) 454444, 458137, 458280	452606, 452607, 431740
Tanjungpinang	Jl. Teuku Umar No. 23	Tanjungpinang	29111	(0771) 22437, 21805	28047
Batam Lubuk Baja	Jl. Imam Bonjol, Lubuk Baja	Batam	29432	(0778) 458159	457830
Batam Sekupang Martadinata	Jl. R.E. Martadinata, Komp. Harapan Business Center Blok I No.1	Batam	29422	(0778) 322126	322474
Batam Raja Ali Haji	Jl. Raja Ali Haji No.39	Batam	29432	(0778) 456717, 456824, 456842	457988, 430295
Batam Industrial Park	Batam Industrial Park, Jl. Rasamala No. 1	Batam	29434	(0778) 611666, 611444	611333
Batam Panbil	Kawasan Industri Panbil, Jl. Ahmad Yani	Batam	29433	(0778) 371283, 371284	371281
Tanjung Balai Karimun	Jl. Teuku Umar No.9	Tanjung Balai Karimun	29161	(0777) 327668, 327389, 327078	327669
Tanjung Uban	Jl. Permaisuri No. 3	Tanjung Uban	29152	(0771) 81007, 81006	81008
Batam Bandara Hang Nadim	Bandara Hang Nadim	Batam	29431	(0778) 761318	761317
Batam Center	Gedung Otorita Batam, Batam Center	Batam	29432	(0778) 462048, 462264	462216
Batam Batuaji	Komplek Saguling Mas Indah Blok A No. 3, Batuaji	Batam	29422	(0778) 392040, 322047	322765
Batam Pulau Sambu	Jl. Pasar	Pukau Sambu	29411	(0778) 310059, 310053	310053
Batam Tiban	Jl. Tiban Raya, Komplek Tiban Garden Blok C No.20	Batam	29421	(0778) 327177, 326877	323264
WILAYAH II/ PALEMBANG	Jl. Kapten A. Rivai No. 1008	Palembang	30135	(0711) 364008 - 13	310992, 3120417, 374279
HUB JAMBI	Jl. Jend. Gatot Soebroto No. 60 A	Jambi	36138	(0741) 31581-2, 21412 - 418	20066, 23644
Muara Bungo	Jl. Lintas Sumatra Km. 1	Muara Bungo	37212	(0747) 21188, 21138	21137
Jambi Telanaipura	Jl. Prof. Dr. Sri S.M. Sofwan, SH No. 27, Telanaipura	Jambi	36122	(0741) 62184, 63267	62292
Jambi Sam Ratulangi	Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 20	Jambi	36113	(0741) 31089, 22202	22202, 26915
Jambi Dr. Sutomo	Jl. Dr. Sutomo, P.O.Box 14	Jambi	36113	(0741) 34374, 22864	34185
Bangko	Jl. Jend. Sudirman, Pematang Kandis	Bangko	37314	(0746) 323224	323225
Bajubang	Jl. Pramuka No. 1, Bajubang	Bajubang	21366	(0743) 21366	20066
Sengeti	Jalan Lintas Timur Km.35, Desa Sengeti, Muaro Jambi	Jambi	36381	(0741) 51900	51900
Jambi Sipin	Jl. Kol. Abunjani No.54	Jambi	36129	(0741) 61042	668691
HUB PADANG	Jl. Bagindo Aziz Chan No. 12	Padang	31505	(0751) 31501-2	31505, 36726
Bukittinggi	Jl. Perintis Kemerdekaan No.3	Bukittinggi	26111	(0752) 626401	626406
Solok	Jl. K.H. Akhmad Dahlan	Solok	27322	(0755) 21123	20169
Padang Indarung	Social Center PT Semen Padang	Padang	25237	(0751) 777618, 777619, 72333	777620
Sawahlunto	Kompleks Saringan No. W 27, Jl. Soekarno Hatta	Sawahlunto	27421	(0754) 61144, 61146, 61477	61422
Padang Sudirman	Jl. Sudirman No. 2A	Padang	25001	(0751) 26940, 28940, 33840	31571
Padang Bagindo Aziz Chan	Jl. Bagindo Aziz Chan No. 21	Padang	25211	(0751) 33331	28332
Padang Muara	Jl. Batang Arau No. 42	Padang	25215	(0751) 34872	34036
Payakumbuh	Jl. Jenderal Sudirman No. 14	Payakumbuh	26211	(0752) 796783 s.d. 796786	796789
Padang Veteran	Jl. Veteran No. 62 J	Padang	22115	(0751) 32726, 32748	32749
Bukittinggi Aur Kuning	Jl. Raya By Pass No.42, Aur Kuning	Bukittinggi	26131	(0752) 627880, 627881	627879
Sungai Rumbai	Jl. Lintas Sumatera No. 2, Sungai Rumbai	Sawahlunto	27584	(0754) 583393, 583394	583395
HUB PALEMBANG SUDIRMAN	Jl. Jend. Sudirman No. 419	Palembang	30134	(0711) 311177, 358325	310393
Tanjungenim	Jl. Jend. A. Yani No.8	Tanjungenim	31711	(0734) 451033-35	451036
Baturaja	Jl. Serma Zakaria No. 35-37	Baturaja	32116	(0735) 20688, 20687	23576
Pangkalpinang	Jl. Jend. Sudirman No. 7	Pangkalpinang	33128	(0717) 432385	432623
Tanjungpandan	Jl. Merdeka No. 6	Tanjungpandan	33411	(0719) 21011, 21012	21600
Palembang Pusat Dagang	Jl. T.P. Rustam Effendi No. 550	Palembang	30125	(0711) 313767, 356436	310873
Lubuk Linggau	Jl. Garuda No. 8-9	Lubuk Linggau	31616	(0733) 325350, 321925	325680
Palembang Atmo	Jl. Kolonel Atmo No.118	Palembang	30125	(0711) 354144, 354245	313655
Palembang Pusri	Jl. Mayor Zen No. 9, Gedung YDPK	Palembang	30118	(0711) 711023, 711023	710994
Palembang R.S.U	Jl. Jend. Sudirman Km. 3,5	Palembang	30126	(0711) 313498, 364020	313977
Lahat	Jl. Mayor Ruslan Blok A No. 7-8	Lahat	31411	(0731) 323700, 321012, 321013, 322381, 322383	323600
Sungailiat	Jl. Sudirman No. 18	Sungailiat	32111	(0717) 92233, 92416	92233
Mentok	Jl. Yos Sudarso No. 1 / 78	Mentok	33311	(0717) 21194, 31942	21194
Palembang Sako Kenten	Terminal Sako Kenten, Ruko K3 No.1, Sako Kenten	Palembang	30762	(0711) 810771	810772
Muara Enim	Jl. Jenderal Sudirman No. 44	Muara Enim	31315	(0734) 424148, 421363	423338
HUB PALEMBANG ARIEF	Jl. Kapten A. Rivai No. 27	Palembang	30129	(0711) 310952, 352346, 373271	313379, 313627
Bengkulu S. Parman	Jl. Letjend. S. Parman No. 183	Bengkulu	38223	(0736) 20016, 22138, 21244	21361, 20464
Palembang Plaju	Pertamina UEP III, Jl. Kurnia	Plaju	20368	(0711) 352432	352432
Palembang A. Rivai	Jl. Kapten A. Rivai No. 39	Palembang	30135	(0711) 313455, 311556	312016
Palembang Pasar 16 Ilir	Jl. Pasar 16 Ilir No. 165-167	Palembang	30122	(0711) 318511, 322226	311481
Prabumulih Sudirman	Jl. Sudirman No. 117	Prabumulih	31121	(0713) 326000, 326093, 326094	326095

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Bengkulu Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 60	Bengkulu	38115	(0736) 22881, 22916	22882
Sekayu	Petro Muba Building Jl. Merdeka Lk I, Sekayu	Musi Banyuasin	30711	(0714) 322900-2	322904
Palembang Bandara Sultan Badaruddin	Bandara Sultan Mahmud Badaruddin II	Palembang	30152	(0711) 410150	420183
Palembang Uniba	Jl. Mayor Ruslan	Palembang	30113	(0711) 364025	372233
Palembang Gedung Kanwil	Jl. Kapten A. Rivai No. 1008	Palembang	30137	(0711) 364013, 322131	312477
Palembang R. Sukamto	Jl. R. Soekamto No.79, Simpang Patal	Palembang	30114	(0711) 360808	357670
Palembang Veteran	Jl. Veteran No. A-8	Palembang	30113	(0711) 374004, 357472, 357496	350013
Pendopo	Komplek Pertamina II, Jl. Cemara 18	Pendopo	31211	(0711) 90204	90808
Prabumulih	Pertamina UEP II, Jl. Pramuka	Prabumulih	31122	(0713) 20868	21515
Bengkulu Panorama	Jl. Salak Raya No. 297 B, Bengkulu	Bengkulu	38226	(0736) 346890	346891
HUB BANDARLAMPUNG	Jl. Laksamana Malahayati No. 3	Bandarlampung	35221	(0721) 481222, 486146, 481431	489064, 473752
Kotabumi	Jl. Jend. Sudirman No. 43	Kotabumi	34516	(0724) 21392, 21539, 21611	21975, 21489
Bandarlampung Cut Meutia	Jl. Cut Meutiah No. 46	Bandarlampung	35214	(0721) 486087	483849
Tanjungkarang Bambu Kuning	Jl. Bukit Tinggi No. 21 D	Tanjungkarang	35114	(0721) 255167	268602
Bandarlampung Telukbetung	Jl. Laksamana Malahayati No. 30	Bandarlampung	34223	(0721) 481945	486847
Bandarlampung Supratman	Jl. W.R. Supratman No. 70	Bandarlampung	35111	(0721) 486942-3	485684
Tanjungkarang Kartini	Jl. Kartini No. 79	Tanjungkarang	35111	(0721) 251414	252796
Metro	Jl. Jend. Sudirman No. 39 A	Metro	34111	(0725) 41363	41860
Pringsewu	Jl. Ahmad Yani No. 9, Pringsewu	Tanggamus	35373	(0729) 24452, 24453	21472
Tanjungkarang Plaza	Jl. Teuku Umar No. 7	Bandarlampung	35141	(0721) 774653	771692
Bandarlampung Antasari	Jl. Pangeran Antasari No. 149 B-C	Bandarlampung	35133	(0721) 782555, 770163	782333
Bandar Jaya	Jl. Proklamator No. 33 A, Bandar Jaya	Lampung Tengah	34163	(0725) 529999	529127
Bandarlampung Raden Intan	Jl. Raden Intan No. 132	Bandarlampung	35118	(0721) 251312, 251510	51510
WILAYAH III/ JAKARTA KOTA	Jl. Lapangan Stasiun No. 2	Jakarta Barat	11110	(021) 6922004, 2600500	6922006
HUB JAKARTA KOTA	Jl. Lapangan Stasiun No. 2	Jakarta Barat	11110	(021) 2600500, 2600506	2600505, 2600508
Jakarta Mitra Bahari	Komplek Pertokoan Mitra Bahari Blok E No.7-8, Jl. Pasar Ikan	Jakarta Utara	14440	(021) 6625325-8, 6627901	6625327
Jakarta Glodok Plaza	Ruko Glodok Plaza Blok H No.45-46, Jl. Pinangsia Raya	Jakarta Barat	11180	(021) 6291486, 6281936	6281937
Jakarta Mangga Dua	Arkade Dusit Mangga Dua No. 5, Jl. Arteri Mangga Dua Raya	Jakarta Pusat	10730	(021) 6127623-4	6127624
Jakarta Bandengan	Komplek Puri Deltamas Blok J 1-2, Jl. Bandengan Selatan No.43	Jakarta Utara	14450	(021) 6603086, 6603087	66603981, 6690602
Jakarta Pluit Selatan	Jl. Raya Pluit Selatan No. 31-35	Jakarta Utara	14450	(021) 6670909, 6670101	6697201
Jakarta Pangeran Jayakarta	Jl. Pangeran Jayakarta No. 73	Jakarta Pusat	10730	(021) 6299030, 6264215	6399070
Jakarta Mega Mal Pluit	Ruko Mega Mal Pluit No. MG 46 - 47	Jakarta Utara	14450	(021) 6670926, 6683566	6683565
Jakarta Muara Karang Dalam	Jl. Muara Karang Blok O / VIII Timur No. 69-70	Jakarta Utara	14440	(021) 6685553, 6628061	6678048
Jakarta Muara Karang Raya	Jl. Muara Karang Raya No. 93-95	Jakarta Utara	14450	(021) 6603482, 6603884	6630936
Jakarta Pluit Kencana	Jl. Raya Pluit Kencana No. 51-53	Jakarta Utara	14450	(021) 6601602/5, 6601609	6601608
Jakarta Ketapang Indah	Komplek Ketapang Indah, Jl. K.H. Zainal Arifin Blok A1	Jakarta Barat	11140	(021) 6336461, 6336601	6349340, 6340164
Jakarta Mangga Besar	Jl. Mangga Besar Raya No. 73-75	Jakarta Barat	11170	(021) 2600044	6391113
Jakarta Glodok Sky	Pasar Glodok Lt. 2 A.LO2 BKS039,	Jakarta Barat	11120	(021) 6336120, 6336320	6336440
Jakarta Pasar Pagi Mangga Dua	Gedung Pusat Perdagangan Grosir Mangga Dua Blok KA No.12A-14, Jl. Mangga	Jakarta Utara	14430	(021) 6019948	6019257
Jakarta ITC Mangga Dua	ITC Mangga Dua Lt. I Blok B/13-14, Jl. Mangga Dua Raya	Jakarta Utara	14430	(021) 62300268, 62300269	62300267
Jakarta Harco Mangga Dua	Ruko Agung Sedayu Blok N No. 36, Jl. Mangga Dua Raya	Jakarta Utara	10730	(021) 6123135, 6127049, 6127048	6123134
Jakarta WTC Mangga Dua	WTC Mangga Dua Lantai 5 Blok D No. 27 Jl. Mangga Dua Raya No. 8	Jakarta Utara	14430	(021) 30012229, 30012234, 30012235	30012227
Jakarta Mangga Dua Square	Mangga Dua Square Blok B No.9, Jl. Gunung Sahari Raya 1	Jakarta Utara	14430	(021) 62312970	62312971
Jakarta Pasar Pagi Lama	Jl. Pintu Kecil III No. 54, Pasar Pagi	Jakarta Barat	11230	(021) 6916434, 6926655	6909647
Jakarta Pejagalan	Jl. Pejagalan Raya No.85 F/C, Tambora	Jakarta Barat	11110	(021) 6930104	6930105
Jakarta Pantai Indah Selatan	Jl. Pantai Indah Selatan I Blok D-A Kav. No.1, Penjarangan	Jakarta Barat	14460	(021) 55964740	55964739
Jakarta Hayam Wuruk	Jl. Hayam Wuruk No.96A, Tamansarijakarta 11160	Jakarta Utara	11160	(021) 6009371	6009375
Jakarta Duta Harapan Indah	Ruko Duta Harapan Indah Blok I No.18, Kapuk Muara	Jakarta Utara	14460	(021) 66605630	66605631
Jakarta Teluk Mas	Ruko Teluk Mas Jl. Teluk Gong No.18 E, Pejagalan	Jakarta Utara	14450	(021) 66698324	
Jakarta Galeri Niaga Mediterania	Ruko Galeri Niaga Mediterania Blok X-3 Kav No.A-8F, Kapuk Muara	Jakarta Utara	14460	(021) 55964740	55964739
Jakarta Kapuk Raya	Ruko Kapuk Raya Jl. Kapuk Raya No.62 B, Kamal Muara	Jakarta Utara	14460	(021) 70708601	5562102
HUB JAKARTA S. PARMAN	Wisma Barito Pacific, Jl. S. Parman Kav. 62-63, Slipi	Jakarta Barat	11410	(021) 5346627, 5483595	5347012
Serang	Jl. Diponegoro No. 8	Serang	42111	(0254) 201260	217723
Cilegon Anyer	Jl. Raya Anyer No. 2	Cilegon	42431	(0254) 391515, 931234	391396
Jakarta Bandara Soekarno-Hatta	Bandara Soekarno-Hatta, Terminal D & E Departures	Jakarta Barat	19100	(021) 5506744, 5507283	5501383
Jakarta R.S. Pelni	Jl. Aipda KS Tubun 92-94, Petamburan	Jakarta Barat	11410	(021) 5306783-4	5480027
Jakarta Tanjungduren	Jl. Tanjungduren Raya No. 56 A-B	Jakarta Barat	11470	(021) 5666503, 5669125	5666552
Jakarta Kepa Duri	Jl. Mangga Raya Blok Y No. 20	Jakarta Barat	11510	(021) 5656646-7	5656645
Jakarta Gedung Pusri	Jl. Taman Angrek Kemanggis Jaya	Jakarta Barat	11480	(021) 53672756, 53672801	5482003
Jakarta Bandara Soekarno-Hatta Cargo	Bandara Soekarno-Hatta, Cargo Area Gedung 501	Jakarta Barat	19101	(021) 5501260, 5507172	5501289
Cilegon Merak	Jl. Raya Merak No. 3	Cilegon	42431	(0254) 391577, 391133	391606
Jakarta R.S. Harapan Kita	Jl. S. Parman Kav. 87	Jakarta Barat	11420	(021) 5681153	56963325
Jakarta Garuda Sentra Operasi	Bandara Soekarno-Hatta, Cengkareng	Jakarta Barat	19110	(021) 5590369, 5590370	5590369

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Jakarta Slipi Jaya	Jl. Letjend. S. Parman Kav. 17-18, Gedung Slipi Jaya	Jakarta Barat	11480	(021) 5356830, 5356802	5356917
Jakarta Bandara Soekarno-Hatta Gedung Angkasa Pura	Bandara Soekarno-Hatta, Gedung 601	Jakarta Barat	19120	(021) 01240/1378/2426	5502427
Jakarta R.S. Kanker Dharmais	Jl. Letjend. S. Parman Kav. 84-88, Slipi	Jakarta Barat	11420	(021) 5681573	56943406
Tangerang Taman Niaga Soewarna	Taman Niaga Soewarna Lantai Dasar Blok B Lot 1-5 Bandara Internasional Soekarno Hatta	Tangerang	11109	(021) 55911440, 55911242	55911441
Jakarta Jalan Panjang	Jl. Panjang No.5 A, Kebon Jeruk	Jakarta Barat	11530	(021) 5327262, 5327472, 5327393	5322397
Serang Pasar Lama	Jl. Maulana Hasanuddin No. 57 B	Serang	42112	(0254-220404-6	201224
Serang Cikande	Kawasan Industri Modern Cikande, Komplek Ruko Modern Cikande Blok B No. 1, Jl. Raya Cikande	Serang	42186	(0254) 404102-4	400439
Cilegon Krakatau Steel	Kawasan Industri Berat Cilegon, Gedung ADB Krakatau Steel	Cilegon	42431	(0254) 372124	391396
Cilegon Pasar Anyar	Jl. Raya Anyer No. 103, Anyer	Serang	42166	(0254) 603515	603516
HUB JAKARTA KYAI TAPA	Jl. Kyai Tapa No. 99	Jakarta Barat	11410	(021) 5634614	5634613
Jakarta Puri Indah	Jl. Puri Indah Raya Ruko Blok I / 1	Jakarta Barat	11610	(021) 5824408-9	5824410
Jakarta Kebon Jeruk Perjuangan	Jl. Perjuangan No. 9 B, Kebon Jeruk	Jakarta Barat	11520	(021) 5360735-7	5348757
Jakarta Kedoya	Rukan Golden Green No. 21, Jl. Arteri Kedoya	Jakarta Barat	11520	(021) 5824804	5824806
Jakarta Design Center	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 53-54	Jakarta Pusat	10260	(021) 5495136-8, 5495144	5495139
Jakarta Jelambar	Jl. Pangeran Tubagus Angke No. 10	Jakarta Barat	11460	(021) 5647439, 5665804	5675890
Jakarta Roxy Mas	Jl. K.H. Hasyim Ashari No. 125	Jakarta Pusat	10150	(021) 6329512	6329487
Jakarta Taman Kebon Jeruk	Jl. Meruya Ilir Blok A No. 19	Jakarta Barat	11650	(021) 5304300, 5868489	5304127
Jakarta Jembatan Lima	Jl. K.H. Moch. Mansyur No. 222	Jakarta Barat	11210	(021) 6306118, 6310068	6306112
Jakarta Taman Kedoya Baru	Ruko Agave Blok B1/12A, Jl. Agave Kedoya	Jakarta Barat	11520	(021) 5822882	5823111
Jakarta Universitas Trisakti	Kampus A Universitas Trisakti, Jl. Kyai Tapa No. 1, Grogol	Jakarta Barat	11440	(021) 5636771	5636527
Jakarta Mal Taman Anggrek	Mal Taman Anggrek Ground Level C 13A/C 13Z Jl. Letjend. S. Parman Kav.21	Jakarta Barat	11470	(021) 56998570-8572	56998574
Jakarta Mal Puri Indah	Komplek Mal Puri Indah, Lantai Dasar Unit 70 C, Jl. Puri Agung, Puri Indah	Jakarta Barat	11610	(021) 5822723, 5822778	5822302
Jakarta Latumetten	Jl. Prof. DR. Latumetten No.17 E	Jakarta Barat	11330	(021) 6343303	63851739
Jakarta Puri Kencana	Komplek Puri BugarJl. Kencana Utama Raya Blok L6/G	Jakarta Barat	11610	(021) 5819878	5808383
Jakarta Taman Permata Indah	Jl. Kampung Gusti Blok M No.25, Penjaringan	Jakarta Utara	14440	(021) 6606262, 6603040	6602987
Jakarta Jelambar Baru	Ruko Jelambar Barujl. Jelambar Baru Raya No.6B Grogol-Petamburan	Jakarta Barat	11460	(021) 5643966	56963916
Jakarta Jembatan Dua	Ruko Jembatan Duajl. Jembatan Dua No.5C, Penjaringan	Jakarta Utara	14450	(021) 6619596	6620392
Jakarta Taman Duta Mas	Ruko Taman Duta Mas Blok A3/46, Grogol-Petamburan	Jakarta Barat	11460	(021) 56942316	56942339
Jakarta Taman Permata Buana	Ruko Taman Permata Buana Jl. Pulau Bira III Blok D1 Kav.47, Kembangan	Jakarta Barat	11610	(021) 58355045	58304247
Jakarta Mohammad Mansyur	Jl. KH. Mohammad Mansyur No.11 Blok A-3	Jakarta Pusat	10140	(021) 63857527	63857509
Jakarta Grogol Muwardi	Jl. Dr Muwardi II No.15 A, Grogol Petamburan	Jakarta Barat	11460	(021) 58355045	58304247
Jakarta Roxy Square	Gedung Roxy Square, Lantai Lower Ground Blok C3 No. 7-8 Jl. Kyai Tapa No. 1	Jakarta Barat	11440	(021) 56954494	56954514
HUB JAKARTA DAAN MOGOT	Jl. Daan Mogot	Jakarta Barat	11460	(021) 5606248, 5674668-9	5606252
Tangerang Merdeka	Plaza Sinar Merdeka Mas Blok A2 No. 7-8, Jalan Merdeka 53	Tangerang	15113	(021) 5517019, 5516959	5523718
Jakarta Kalideres	Jl. Peta Selatan No. 6A-6B, Kalideres	Jakarta Barat	11840	(021) 54391549, 5450258-9	5450257
Tangerang Bumi Serpong Damai	Jl. Gunung Rinjani No.13 Blok R-G, Sektor IV Bumi Serpong Damai	Tangerang	15311	(021) 5376767/68	5376769
Tangerang Daan Mogot	Jl. Daan Mogot No. 32	Tangerang	15111	(021) 5521050/58, 5510120	5521047
Tangerang Cikokol	Mahkota Mas Blok C / 14-15, Cikokol	Tangerang	15117	(021) 5543218	5543048
Tangerang Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 9	Tangerang	15111	(021) 5522206, 5524965	5525004
Tangerang Ciledug	Jl. Ciledug Raya No. 77, Kav. 1-2, Ciledug	Tangerang	15154	(021) 7325200, 5847825	5847827
Jakarta Grenvil	Grenvil Real Estate Blok BG 31-36	Jakarta Barat	11510	(021) 5689044/47	5689048
Tangerang Ki Samaun	Jl. Ki Samaun No. 214	Tangerang	15118	(021) 5523618, 5521818	5525344
Jakarta Taman Palem Lestari	Jl. Boulevar Taman Palem Lestari Blok D1 No. 19	Jakarta Barat	11730	(021) 55955409	55955410
Tangerang Pinangisia Karawaci	Ruko Pinangisia Blok A-39, Lippo Karawaci	Tangerang	15139	(021) 5516058, 5515745	5588869
Tangerang Kota Modern	Perumahan Modernland Blok BR No.19, Jl. Jendral Sudirman	Tangerang	15117	(021) 55749147-8	55749149
Jakarta Taman Semanan Indah	Komplek Perumahan Taman Semanan Indah Jl. Dharma Kencana Blok D No. 6	Jakarta Barat	11750	(021) 5407035-6	5445098
Jakarta Daan Mogot Baru	Pertokoan Daan Mogot Baru, Jl. Jimbaran Blok 7 B No. 14	Jakarta Barat	11840	(021) 54381659, 5459397	5459827
Tangerang Cikupa	Pertokoan Cikupa Blok B No.3 Jl. Raya Serang Km 14,8	Tangerang	15710	(021) 5960561, 5963003	5961708
Tangerang Gading Serpong	Ruko Gading Serpong Blok AA4 No 38, Jl. Boulevard	Tangerang	15333	(021) 5462297, 5462330	5462220
Tangerang Alam Sutera	Ruko Sutera Niaga I No. 71, Jl. Raya Serpong	Tangerang	15325	(021) 53124348, 53124349	5398754
Tangerang BSD Modern	Ruko Pasar Modern BSDSektor Commercial I Blok R No.59 Serpong, Jl. Pahlawan Seribu	Tangerang	15318	(021) 53158541, 53158542	53158543
Tangerang ITC BSD	Ruko ITC BSD No.17Jl. Pahlawan Seribu, Serpong	Tangerang	15322	(021) 53161747 - 49	53161781
HUB JAKARTA GAMBIR	Jl. Ir. H. Juanda No. 18	Jakarta Pusat	10120	(021) 3808367-9, 3842654	3808357
Jakarta Gunung Sahari	Jl. Industri No. 1	Jakarta Pusat	10720	(021) 2600025, 2600170	2600236
Jakarta Krekot	Jl. H. Samanhuri No. 2 AB	Jakarta Pusat	10710	(021) 2311508, 2310593	2310314
Jakarta Ancol	Jl. Parang Tritis No. 4	Jakarta Utara	14430	(021) 6909447-9	6927821
Jakarta Tomang	Jl. Grogol Raya No. 32	Jakarta Barat	11430	(021) 56968006, 56968281	56968284
Jakarta Juanda	Jl. Ir. H. Juanda No. 25	Jakarta Pusat	10110	(021) 2310203, 2310455	2310311
Jakarta Angkasa	Kantor Pusat PT MNA, Jl. Angkasa Blok B-15 Kav. 2-3	Jakarta Pusat	10720	(021) 6540703, 6544906	6540705
Jakarta KP Pertamina	Jl. Perwira No. 2	Jakarta Pusat	10110	(021) 2310380, 3815339	2310509
Jakarta Pasar Baru	Jl. H. Samanhuri No. 46	Jakarta Pusat	10710	(021) 2311443, 2310277	2310318

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Jakarta Pasar Seni Ancol	Jl. Lodan Timur, Blok F	Jakarta Utara	14420	(021) 6413614, 6408862	682210
Jakarta Departemen Hankam	Jl. Merdeka Barat No. 13-14	Jakarta Pusat	10110	(021)3828403/05, 34830689	3840918
Jakarta KPKN II	Jl. Dr. Wahidin II No. 3	Jakarta Pusat	10710	(021) 3850160	3850159
Jakarta Karang Anyar	Ruko Karang Anyar Blok C / 26	Jakarta Pusat	10740	(021) 6247384	6249405
Jakarta Plumpang	Jl. Yos Sudarso, Depot Pertamina UPPDN III Plumpang	Jakarta Utara	14230	(021) 43906859/61	43906860
Jakarta Departemen Keuangan	Gedung 16 Lantai Departemen Keuangan Jl. Lapangan Banteng Timur No. 2-4	Jakarta Pusat	10710	(021) 3522074	3522072
Jakarta Pertamina UPMS III	Jl. Kramat Raya No. 59	Jakarta Pusat	10450	(021) 3100242, 3925876-77	3925876
Jakarta Taspen	Jl. Letjend. Suprpto, Cempaka Putih	Jakarta Pusat	10510	(021) 4256546	4256537
Jakarta Krekot Bunder	Ruko Krekot Bunder, Jl. Krekot Bunder Raya No.62, Sawah Besar	Jakarta Pusat	10710	(021) 3841665	3809826
Jakarta Pademangan	Jl. Pademangan IV Gang 6 No.39	Jakarta Utara	14410	(021) 6409587, 6409588	6411910
Jakarta Batu Ceper	Wisma Tigris Jl. Batu Ceper No.19 DEF	Jakarta Pusat	10120	(021) 3500229, 3442873, 3512474	3512435
HUB JAKARTA TANJUNGPRIOK	Jl. Enggano No. 42	Jakarta Utara	14310	(021) 4351168-9, 498274	493637
Jakarta Cempaka Mas	Kompleks Pertokoan Graha Cempaka Mas Blok A 24-25 Jl. Letjend. Suprpto	Jakarta Pusat	10640	(021) 42800153-4, 4263947	4263946
Jakarta Universitas Yarsi	Jl. Letjend. Soeprpto, Cempaka Putih	Jakarta Pusat	10510	(021) 4262540, 4259277/85	4259339
Jakarta Cakung	Komplek PT KBN, Jl. Raya Cakung, Cilincing	Jakarta Utara	14410	(021) 44820957, 4416566	44820937
Jakarta Sunter Permai	Jl. Sunter Permai Raya No. 1-4	Jakarta Utara	14350	(021) 6408751, 6408766	6408763
Jakarta Tanjungpriok Yos Sudarso	Jl. Yos Sudarso No. 750	Jakarta Utara	14210	(021) 4371946, 490617	490980
Jakarta Cempaka Putih Permai	Cempaka Putih Permai Blok A No. 20-21, Jl. Letjend. Suprpto	Jakarta Pusat	10510	(021) 4203363-4	4205880
Jakarta Sunter Paradise	Jl. Sunter Paradise Blok F20 No. 45-A/B, Sunter	Jakarta Utara	14350	(021) 6459934, 6503701	686453
Jakarta Tanjungpriok Tawes	Jl. Tawes No. 23, Tanjungpriok	Jakarta Utara	14310	(021) 4300138, 492500	4300182
Jakarta Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 2	Jakarta Pusat	10510	(021) 4211167, 44820942	4249658
Jakarta Perumpel Tanjungpriok	Gedung Pulau Laut, Jl. Banda No. 1, Tanjungpriok	Jakarta Utara	14310	(021) 4304953, 4304944, 43930230, 43904547	4304952
Jakarta Pulomas	Komplek Artamas, Jl. Jend. Ahmad Yani No. 2	Jakarta Timur	13210	(021) 4714814-5, 47865223	47868923
Jakarta Rawasari	Jl. Rawasari Selatan No. 9	Jakarta Pusat	10570	(021) 42802853-4	42802852
Jakarta Tanjungpriok Bea & Cukai	Kantor Gudang Persediaan, Cabang Pelabuhan Tanjungpriok Jl. Pasoso No. 4, Jakarta	Jakarta Utara	14310	(021) 43903235, 43903236	43903237
Jakarta R.S. Islam Jakarta	Jl. Cempaka Putih Tengah 1	Jakarta Pusat	10510	(021) 4250451 Ext. 368	4206683
Jakarta Pertamina DPKK	Jl. Yos Sudarso No. 32-34	Jakarta Utara	14320	(021) 43904578	497827
Jakarta ITC Cempaka Mas	ITC Cempaka Mas Mega Grosir LG No. 155-156, Jl. Letjend. Suprpto	Jakarta Pusat	10640	(021) 42874324, 42876943, 42874774	42873090
Jakarta Tanjungpriok Departemen Agama	Kantor Departemen Agama Kota Jakarta Utara, Jl. Plumpang Raya Semper No.52	Jakarta Utara	14210	(021) 4300489, 4304572, 4308769, 4300821	4300733
Jakarta Griya Inti Sentosa	Ruko Griya Inti Sentosa, Jl. Griya Utama Blok A No.22	Jakarta Utara	14350	(021) 65835033, 65835014, 65835034, 65835035	6516285
Jakarta Taman Sunter Indah	Ruko Taman Sunter Indah, Jl. Taman Sunter Indah Blok KI-1 No.15	Jakarta Utara	14350	(021) 6514680, 6514681, 6500587	6500719
Jakarta Sunter Agung Utara	Jl. Sunter Agung Utara Blok A 36D No.25	Jakarta Utara	14350	(021) 65835132, 65835133, 65835229	64715602
Jakarta Mega Grosir Cempaka Mas	Ruko Mega Grosir Cempaka Mas Blok E1/1 Jl. Letjend. Suprpto, Kemayoran	Jakarta Pusat	10640	(021) 42889320, 42889321, 42889322	42906759
Jakarta Mal Sunter	Mal Sunter Lantai Dasar No.8B, Jl. Danau Sunter Utara	Jakarta Utara	14350	(021) 65832298, 65832299, 65832395	65831994
Jakarta Prima Sunter	Ruko Prima Sunter, Jl. Danau Sunter Utara Blok A Kav No.1	Jakarta Utara	14350	(021) 65836180, 65836181, 65830952	65830953
WILAYAH IV/ JAKARTA THAMRIN	Jl. M.H. Thamrin No. 5	Jakarta Pusat	10340	(021) 39832922, 2300412	39832917-8, 39832923
HUB JAKARTA KEBON SIRIH	Jl. Tanah Abang Timur No. 1-2	Jakarta Pusat	10110	(021) 2311800, 108, 628	2310604, 2310216
Jakarta Pasar Tanah Abang	Pasar Tanah Abang Blok D / 1 Los H 27	Jakarta Pusat	10250	(021) 2300977	2300749
Jakarta Cideng	Jl. Cideng Barat No. 87	Jakarta Pusat	10150	(021) 3850658, 3446955	3857935
Jakarta Duta Merlin	Komplek Pertokoan Duta Merlin, Blok A/26-28, Jl. Gajah Mada No. 3-5	Jakarta Pusat	10130	(021) 2311525	6342220
Jakarta Kebon Jati	Jl. Kebon Jati No.18, Komplek Ruko No.116-117	Jakarta Pusat	10250	(021) 3914859, 3914860	2303146
Jakarta Suryopranoto	Jl. Suryopranoto No. 48 C-D	Jakarta Pusat	10130	(021) 6304431-2, 6307747	6307748
Jakarta Fakhruddin	Jl. K.H. Fakhruddin No.15, Tanah Abang	Jakarta Pusat	10250	(021) 2311079, 2301488	2301338
Jakarta Gedung Pelni	Jl. Gajah Mada No. 14	Jakarta Pusat	10130	(021) 6335770, 5510	63857742
Jakarta Pasar Tanah Abang Blok A	Pasar Regional Tanah Abang Blok ALantai Basement 2 Blok F No.85-86	Jakarta Pusat	10250	(021) 23571745, 23571748	23571746
Jakarta Tanah Abang Bukit	Pasar Tanah Abang Bukit Blok B No.3, Jl. Fakhruddin No. 36	Jakarta Pusat	10250	(021) 3456372, 31908817	3456373
Jakarta KP BPKP	KP BPKP, Jl. Hayam Wuruk	Jakarta Pusat	10120	(021) 3866724	3866724
Jakarta Metro Tanah Abang	Gedung Pusat Grosir Metro Tanah Abang Lantai 6 No. 6-7 Jl. K.H. Wahid Hasyim No.187-189	Jakarta Pusat	10230	(021) 30035457, 30035458	30035469
Jakarta Gedung Pelita Air Service	Jl. Abdul Muis No.52-56	Jakarta Pusat	10160	(021) 3450750	3450750
HUB JAKARTA THAMRIN	Jl. Kebon Sirih No. 83	Jakarta Pusat	10340	(021) 2302411	2303744, 2302567
Jakarta Menteng	Jl. Gereja Theresia No. 45	Jakarta Pusat	10350	(021) 3928625	3143413
Jakarta Jalan Sunda	Jl. Sunda No. 1	Jakarta Pusat	10350	(021) 2300473, 2300718, 1930396	39899056
Jakarta Menara Thamrin	Jl. M.H. Thamrin Kav. 3	Jakarta Pusat	10340	(021) 2303860	2302841

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Jakarta Gedung Jaya	Jl. M.H. Thamrin No. 12	Jakarta Pusat	10250	(021) 2300272, 821, 629	2300316
Jakarta Wisma Nusantara	Jl. M.H. Thamrin No. 59	Jakarta Pusat	10310	(021) 39000909	334947
Jakarta Sabang	Jl. Kebon Sirih No. 73	Jakarta Pusat	10340	(021) 3919931, 3919736	325285
Jakarta Plaza Indonesia	Jl. M.H. Thamrin Kav. 28-30	Jakarta Pusat	10350	(021) 2300766	2300320
Jakarta Sarinah	Jl. M.H. Thamrin No. 11	Jakarta Pusat	10340	(021) 2300644	2300720
Jakarta Gedung Indosat	Jl. Medan Merdeka Barat No. 21	Jakarta Pusat	10110	(021) 3802614	2310141
Jakarta Gedung Depparpostel	Jl. Merdeka Barat No. 17	Jakarta Pusat	10110	(021) 3867496	3520678
Jakarta Caltex Pacific Indonesia	Gedung Sarana Jaya, Jl. Budi Kemuliaan	Jakarta Pusat	10110	(021) 3512124	3512122
HUB JAKARTA IMAM BONJOL	Jl. Imam Bonjol No. 61	Jakarta Pusat	10310	(021) 2300300, 2301555	2300433, 2300927
Jakarta RSCM	Jl. Diponegoro No. 71	Jakarta Pusat	10430	(021) 3908574, 3909217	3100145
R.S. Jakarta	Jl. Jend. Sudirman Kav. 49	Jakarta Selatan	12930	(021) 5732241-43	5710329
Jakarta Bendungan Hilir	Jl. Bendungan Hilir Raya No. 82	Jakarta Pusat	10210	(021) 5711658, 5721672	5711671
Jakarta Cik Ditiro	Jl. Ki S. Mangunsarkoro No. 49	Jakarta Pusat	10310	(021) 2300955, 956	2300837, 2300291
Jakarta Wisma Indosemen	Jl. Jend. Sudirman Kav. 70-71	Jakarta Selatan	12910	(021) 2510381	2510380
Jakarta Berdharma	Jl. Jend. Sudirman Kav. 32-33	Jakarta Pusat	10220	(021) 5701916	5706563
Jakarta Mid Plaza	Jl. Jend. Sudirman Kav. 10-11	Jakarta Pusat	10220	(021) 5704560, 5720710	5746474
Jakarta Kebun Melati	Jl. M.H. Thamrin No. 8 A-B	Jakarta Pusat	10230	(021) 3907390	3907384, 3907278
Jakarta Wisma Metropolitan	Jl. Jend. Sudirman Kav. 29	Jakarta Selatan	12920	(021) 5253208, 5705386	5701647, 5712288
Jakarta Plaza Dua Mutiara	Plaza Mutiara, Jl. Jend. Sudirman Kav. 25	Jakarta Selatan	12920	(021) 5208915/7	5208913
HUB JAKARTA CIKINI	Jl. Cikini Raya No. 56	Jakarta Pusat	10330	(021) 31931732	327002
Jakarta Stasiun Senen	Jl. Stasiun Senen No. 16	Jakarta Pusat	10410	(021) 42887720	42887731
Jakarta Pasar Rumpit	Jl. Sultan Agung No. 59 D	Jakarta Selatan	12970	(021) 8294959	8315687
Jakarta PLN Gambir	Jl. M. Ikhwan Ridwan Rais No. 1	Jakarta Pusat	10110	(021) 3454001, 3510691	3453880
Jakarta Prapatan	Jl. Prapatan No. 30	Jakarta Pusat	10410	(021) 34831074, 3847101	3847110
Jakarta Atrium Senen	Ruko Segitiga Senen Blok E-21/22, Jl. Senen Raya No. 135	Jakarta Pusat	10410	(021) 3852370	3852369
Jakarta Pasar Senen	Proyek Pasar Senen Blok III Lantai I-II No. 1-4	Jakarta Pusat	10410	(021) 4210035, 4210451	4211153
Jakarta Taman Ismail Marzuki	Jl. Cikini Raya No. 34-36	Jakarta Pusat	10330	(021) 2300361	2301511
Jakarta Kramat Raya	Jl. Kramat Raya No. 94-96	Jakarta Pusat	10450	(021) 3161941, 3161938	3161946
Jakarta Wisma Alia	Jl. M. Ikhwan Ridwan Rais No. 10-18	Jakarta Pusat	10110	(021) 2311533, 2312029	2310175
Jakarta Cut Meutia	Jl. Cut Meutiah No. 16	Jakarta Pusat	10340	(021) 3927781-3	2301586
Jakarta Gedung Bimantara	Gedung Bimantara, Jl. Kebon Sirih 17-19	Jakarta Pusat	10340	(021) 3920105	3920017
Jakarta Departemen Agama	Jl. Lapangan Banteng No. 3-4	Jakarta Pusat	10710	(021) 3504143-153-156	3504132
Jakarta Pasar Mobil Kemayoran	Pasar Mobil Kemayoran Blok C No. S-044A, Kemayoran	Jakarta Pusat	10260	(021) 6540806	6543016
Jakarta Gedung Askrindo	Jl. Angkasa Blok B-9 Kav.8	Jakarta Pusat	10610	(021) 6546550	6546550
Jakarta Percetakan Negara	Departemen Kesehatan Direktorat Jenderal PPM & PL Jl. Percetakan Negara No.29	Jakarta Pusat	10560	(021) 42802567	42802567
Jakarta Salemba Jamsostek	Gedung Jamsostek, Jl. Salemba Raya No. 65	Jakarta Pusat	10440	(021) 42802567	42802567
Jakarta Kenari Mas	Gedung Kenari Mas Lantai 2 Blok G-5, Jl. Kramat Raya No. 101	Jakarta Pusat	10440	(021) 39842765	39840413
HUB JAKARTA CASABLANCA	Jl. Casablanca Kav. 18	Jakarta Selatan	12870	(021) 8317028-29-32	8317011
Jakarta Gedung Tira	Jl. H.R. Rasuna Said Kav. B-3	Jakarta Selatan	12920	(021) 5209343-5	5209325
Jakarta Tebet Barat	Jl. Tebet Barat IX No.26, Tebet	Jakarta Selatan	12810	(021) 83700179, 83795438, 83792659	83700178
Jakarta Tebet Supomo	Jl. Prof. Dr. Supomo, SH No. 43, Tebet	Jakarta Selatan	12180	(021) 8301180-81	8291001
Jakarta Kuningan	Jl. H.R. Rasuna Said Kav. B-9, Gedung Menara Duta	Jakarta Selatan	12920	(021) 5207075, 5207887	5200301
Jakarta Rasuna Said	Jl. H.R. Rasuna Said Kav. C-5, Gedung Enterprise	Jakarta Selatan	12920	(021) 2501256, 1240	2501249, 2501250
Jakarta Graha Irama	Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-1, No. 1-2, Graha Irama Lantai Dasar	Jakarta Selatan	12950	(021) 52964180, 52964282	52964179
Jakarta Asem Baris	Jl. KH. Abdullah Syafie No.45E, Tebet	Jakarta Selatan	12840	(021) 8308035, 8308065	8318593
Jakarta Mega Kuningan	Jl. Denpasar Kav. D III, Gedung RNI	Jakarta Selatan	12950	(021) 252852/55	252853
Jakarta Saharjo	Kompleks Gajah Unit F & G, Jl. Dr. Saharjo No. 111	Jakarta Selatan	12810	(021) 8293567-8	8282349, 83791681
Jakarta Ambassador	Mall Ambassador, Jl. Prof. Dr. Satrio	Jakarta Selatan	12940	(021) 57930970, 57930971-72	57930973
Jakarta Wisma Tugu	Jl. H.R. Rasuna Said Kav. C 8/9	Jakarta Selatan	12940	(021) 5208814	8298464
Jakarta Tebet Timur	Jl. Tebet Timur Dalam Raya No. 115	Jakarta Selatan	12820	(021) 8290675, 8290521, 8290721	8291788
Jakarta Tebet Raya	Jl. Tebet Raya No.9A	Jakarta Selatan	12810	(021) 8310117	8310208
HUB JAKARTA JATINEGARA	Jl. Jatinegara Timur No. 58	Jakarta Timur	13310	(021) 2800033	2800056-57
Jakarta Jatiwaringin	Jl. Raya Jatiwaringin No. 263, Pondok Gede	Bekasi	17411	(021) 84972840, 8465362	8473566
Jakarta Kalimalang	Jl. Raya Tarum Barat Blok M I No. 2, Kav. Billy Moon, Kalimalang	Jakarta Timur	13450	(021) 8645943-4	8656511
Jakarta Pahlawan Revolusi	Jl. Pahlawan Revolusi No. 57, Pondok Bambu	Jakarta Timur	13470	(021) 8623403	8625120
Jakarta Dewi Sartika	Jl. Dewi Sartika No.184 A, Cawang	Jakarta Timur	13630	(021) 8094755	8094754
Jakarta Puri Sentra Niaga	Jl. Seulawah Raya, Puri Sentra Niaga Blok C-50, Jatiwaringin	Jakarta Timur	13620	(021) 86600854-5	8604829
Jakarta Rawamangun Pemuda	Jl. Pemuda No.10, Kav.79 Blok A	Jakarta Timur	13220	(021) 4757450	4757451, 4705267
Jakarta Pondok Bambu	Jl. Pahlawan Revolusi No. 125 F/G, Pondok Bambu	Jakarta Timur	13430	(021) 8610456-67	8612422
Jakarta Rawamangun Pegambiran	Jl. Pegambiran No. 4, Rawamangun	Jakarta Timur	13220	(021) 4702841	4750071
Jakarta D.I. Panjaitan	Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9, Gedung Wika	Jakarta Timur	13340	(021) 2800088	8195074
Jakarta Matraman	Jl. Matraman Raya No. 31	Jakarta Timur	13150	(021) 8503181, 8503183	8502389
Jakarta Jatinegara Barat	Jl. Jatinegara Barat No. 142 AB	Jakarta Timur	13320	(021) 8199747, 8508805	8508807
Jakarta Pondok Kelapa	Jl. Tarum Barat Km. 4,5, Kalimalang	Jakarta Timur	13450	(021) 8645173	8655418
Jakarta Buaran	Ruko Taman Buaran Indah Jl. Buaran Raya Blok A	Jakarta Timur	13470	(021) 8608169, 8608232	8661127
Jakarta Pasar Jatinegara	Jl. Matraman Raya No. 242	Jakarta Timur	13310	(021) 2800064	2800072

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Bekasi Jatibening	Rukan Villa Jatibening Toll Kaveling No.A-05, Jl. Caman Raya, Jatibening, P. Gede	Bekasi	17412	(021) 84978016	84993901
Jakarta Waskita Karya	Jl. Biru Laut X Kav. 10, Cawang	Jakarta Timur	13340	(021) 8564421	8564422
Jakarta Klender	Kompleks Ruko Blok B1 No.6, Jl. I Gusti Ngurah Rai	Jakarta Timur	13470	(021) 86612125-7	86612129
Jakarta Pramuka	Gedung IS Plaza, Jl. Pramuka Raya Kav.151	Jakarta Timur	13120	(021) 8199377, 8564666	8199341
Jakarta Halim Perdanakusuma	Bandara Halim Perdanakusuma No. 21/HT	Jakarta Timur	13610	(021) 80889951	80889950
Jakarta Otto Iskandardinata	Gedung Graha Marba, Lantai 1, Jl. Otto Iskandardinata No. 64	Jakarta Timur	13450	(021) 85904114, 85903837	85903966
Jakarta Rawamangun Balai Pustaka	Komplek Ruko Mega Indah Blok A3 Jl. Balai Pustaka Timur No.39, Rawamangun	Jakarta Timur	13220	(021) 47861964	47861964
HUB JAKARTA PULOGADUNG	Jl. Raya Bekasi Km. 21, Pulogadung	Jakarta Utara	14250	(021) 4602877	4602875, 4602879
Jakarta Kawasan Industri Pulogadung	Jl. Pulobuaran No. 2, Pulogadung	Jakarta Timur	13930	(021) 46826936, 4600081	46825364
Jakarta Kelapa Gading Bolevar	Jl. Bolevar Raya Blok L No. 8, Kelapa Gading	Jakarta Utara	14240	(021) 4520245, 4520474	4520203
Jakarta Perumnas Klender	Jl. Raya Teratai Putih Blok 19 No.5 C-D, Klender	Jakarta Timur	13460	(021) 86601823-4	86601828
Bekasi Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani, Pusat Perdagangan Kalimalang Blok A VIII No.17-18	Bekasi	17141	(021) 8848683	8846716
Jakarta Kelapa Gading Barat	Jl. Bolevar Barat Raya Blok LC-7 No. 22-23, Kelapa Gading	Jakarta Utara	14240	(021) 45841815-6	4504788
Bekasi Juanda	Jl. Ir. H. Juanda No. 155	Bekasi	17112	(021) 8803023	8800881
Bekasi Cikarang	Ruko Union Blok E No.1, Jl. M.H. Thamrin, Lippo Cikarang	Bekasi	17550	(021) 89909420-1	89909422
Bekasi Kemang Pratama	Ruko Kemang Pratama, Jl. Kemang Pratama Raya Blok MM-02	Bekasi	17114	(021) 8271328	8271326
Jakarta Kelapa Gading	Jl. Kelapa Gading Bolevar Blok TB2 No. 6-8, Kelapa Gading	Jakarta Utara	14240	(021) 4509076-7	4520566
Bekasi Sentra Niaga Kalimalang	Jl. Jend. Ahmad Yani, Sentra Niaga Kalimalang Blok A3 No. 6-7	Bekasi	17141	(021) 8853507	8862613
Jakarta Graha Rekso	Graha Rekso Building Ground & 3rd Floor Jl. Bulevar Artha Gading Kav.A1	Jakarta Utara	14240	(021) 45856278, 45856279, 45856315, 45856317, 45856866, 45856867	45856266, 45856277
Jakarta Permata Ujung Menteng	Ruko Permata Ujung Menteng Blok B1 Jl. Raya Bekasi Km 25, Cakung	Jakarta Timur	13910	(021) 46833623, 46833624, 46833482	46820527
Bekasi Bulak Kapal	Ruko Juanda Elok No.3A/Jl. Ir. H.Juanda	Bekasi	17112	(021) 8814241, 8814844, 8814593	8814002
Bekasi Mega Hypermall	Bekasi Mega Hypermall Lantai 1 No.23, Jl. Jend. Ahmad Yani No.1	Bekasi	17144	(021) 88956375, 88956575, 88958059	88956764
Jakarta Mal Kelapa Gading	Mal Kelapa Gading 3, Unit LG 47, Jl. Bulevar Raya Blok M, Kelapa Gading Permai	Jakarta Utara	14240	(021) 45853740-2	45853745
Cikarang Jababeka	Kawasan Industri Cikarang, Ruko Commercial Blok A, No. 25-26	Cikarang	17550	(021) 89832280-81	89832282
Bekasi Pondok Ungu	Pertokoan Naga Swalayan Blok A 17, Jl. Sultan Agung	Bekasi	17132	(021) 88852531-32	88852533
Bekasi Taman Galaxi	Komplek Pertokoan Taman Galaxi, Jl. Galaxi Raya Blok G No. 1	Bekasi	17147	(021) 82424918, 82424919	8205212
Bekasi Grand Mal	Komplek Ruko Grand Mal Bekasi Kaveling B No. 7 Jl. Raya Sudirman	Bekasi	17135	(021) 88854988-9	88854987
Cikarang Ruko Sentra	Ruko Sentra Cikarang Blok C No. 2, Jl. Raya Cikarang - Cibusah	Bekasi	17550	(021) 89902333, 89903742	89901502
Jakarta Artha Gading	Rukan Artha Gading Niaga Blok A.17 Jl. Raya Boulevard Artha Gading	Jakarta Utara	14240	(021) 45847771-2	45847773
Bekasi Cibitung	Kawasan Industri MM 2100, Cibitung, Bekasi Fajar	Bekasi	17520	(021) 8981217	8980344
Bekasi Harapan Indah	Ruko Sentra Niaga Blok SN 07, Jl. Boulevard Hijau Kompleks Perumahan Harapan Indah	Bekasi	17131	(021) 88872211, 88872244, 88872266	88875533
Bekasi Kalimas	Ruko Kalimas, Jl. Chairil Anwar Blok C No. 3 A	Bekasi	17113	(021) 88353563, 88355577	8810036
Jakarta Kelapa Gading Inkopal	Pertokoan dan Kantor Inkopal Jl. Bulevar Barat Raya Blok A No.12A, Kelapa Gading Barat	Jakarta Utara	14240	(021) 45859414, 45859415, 45859416	45851022
Jakarta Kelapa Gading Hibrida	Jl. Bulevar Raya Blok PD9 No.12A	Jakarta Timur	14250	(021) 45866152, 45866153, 45866154	4525827
Villa Nusa Indah	Komplek Perumahan Villa Nusa Indah IBlok U3 No.3 - 4	Bogor	16969	(021) 8214349, 8215078, 8215488	8213763
Bekasi Villa Galaxi	Jl. Pulo Ribung Raya Blok AR No.25	Bekasi	17148	(021) 82425777, 82425306, 82425850	82426013
Jakarta Kelapa Gading Bolevar Timur	Jl. Raya Bolevar Timur Blok NB I No.55	Jakarta Timur	14250	(021) 4535909, 4535910, 4535911	45865866
Jakarta Kelapa Gading Bolevar Raya	Jl. Bolevar Raya Blok LA 6 No.10-11	Jakarta Timur	14240	(021) 45856822, 45856823, 45856824	4530510
WILAYAH V/ JAKARTA SUDIRMAN	Jl. Jend. Sudirman Kav. 54-55	Jakarta Selatan	12190	(021) 5266566 ext.8710-15	5267371, 5267365
HUB JAKARTA PLAZA MANDIRI	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38	Jakarta Selatan	12190	(021) 5263553	5263656, 5263756
Jakarta Mampang	Jl. Mampang Prapatan No. 61	Jakarta Selatan	12790	(021) 7995559, 7980695	7989909
Jakarta Wisma Argo Manunggal	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 22	Jakarta Selatan	12930	(021) 2520051-3	2520054
Jakarta Gedung Bidakara	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 71-73	Jakarta Selatan	12870	(021) 83793115-9	83793120
Jakarta Wisma Baja	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 54	Jakarta Selatan	12170	(021) 5200683, 5221261-2	5204338, 5207277
Jakarta Pancoran	Jl. Raya Pasar Minggu No.17 A	Jakarta Selatan	12780	(021) 7983377	7983422
Jakarta Gatot Subroto	Ged. Menara Jamsostek Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 38	Jakarta Selatan	12710	(021) 52961514, 52962256-7	52961513
Jakarta Gedung Jamsostek	Jl. Jend. Gatot Subroto No. 79	Jakarta Selatan	12930	(021) 5201885, 5255155	5221632
Jakarta M.T. Haryono	Jl. Letjend. M.T. Haryono Kav. 17	Jakarta Selatan	12810	(021) 83792003, 8291043-4	8297223
Jakarta Gedung Patrajasa	Gedung Patrajasa, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 32-34	Jakarta Selatan	12950	(021) 5227994	5227993, 5252265
Jakarta Grha Citra Caraka	Grha Citra Caraka/Witel IV, Jl. Jend. Gatot Subroto No. 52	Jakarta Selatan	12710	(021) 5222185-6	5203868
Jakarta Nindya Karya	Jl. Letjend. M.T. Haryono No. 3-7	Jakarta Timur	13630	(021) 8096961	8096961
Jakarta BKPM	Gedung BKPM, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 44	Jakarta Selatan	12190	(021) 5225828-9	5225828
Jakarta Wisma IKPT	Wisma IKPT Jl. M.T. Haryono Kav.4-5	Jakarta Selatan	12820	(021) 8294717	8353987

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
HUB JAKARTA SUDIRMAN	Plaza Bapindo, Jl. Jend. Sudirman Kav. 54-55	Jakarta Selatan	12190	(021) 5266527	5266528-29
Jakarta Mayestik	Jl. Kyai Maja No. 6 A1-2, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12120	(021) 7233486, 7233487	7233715
Jakarta Ratu Plaza	Perkantoran Ratu Plaza Unit GB 2A & 2B, Jl. Jend. Sudirman No. 9	Jakarta Pusat	10270	(021) 2700851, 2700853	2700854
Jakarta DPR RI	Gedung MPR/DPR RI Senayan, Jl. Jend. Gatot Subroto	Jakarta Pusat	10270	(021) 5701274, 5715400	5701275
Jakarta Bursa Efek	Gedung Bursa Efek Jakarta, Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53	Jakarta Selatan	12190	(021) 5153003-4	5153012, 5154165
Jakarta Simprug	Jl. Kramat No. 5 A-C, Arteri Simprug, Kebayoran Lama	Jakarta Selatan	12240	(021) 7231355, 7253780	7253787, 7231358
Jakarta Gedung Pusat Kehutanan	Jl. Jend. Gatot Subroto, Manggala Wanabakti	Jakarta Pusat	10270	(021) 5703265, 5703246	5732972, 5711204
Jakarta Puncak Emas	Jl. Jend. Sudirman Kav. 61-62	Jakarta Selatan	12190	(021) 5200208, 5200234	5202462, 5202464
Jakarta Palmerah	Jl. Palmerah Barat No.39	Jakarta Pusat	10270	(021) 5308376	5308376
Jakarta Gedung AKA	Gedung AKA Lantai Dasar, Jl. Bangka Raya No. 2	Jakarta Selatan	12730	(021) 71790829	7198430
Jakarta Permata Hijau	Pertokoan Permata Hijau Blok DC No. 25	Jakarta Selatan	12210	(021) 5346918, 5346981	5485627
Jakarta Mabes Polri	Jl. Trunojoyo No. 3, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12110	(021) 7255467, 2700299	2700300
Jakarta Pakubuwono	Jl. Pakubuwono VI No. 39A, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12120	(021) 7223462-63	72790837
Jakarta Pos Pengumben	Kompleks Intercon Megah Blok W.3 No. 20	Jakarta Barat	11640	(021) 5864931, 5864951, 5865075	5864448
Jakarta ITC Permata Hijau	Ruko Grand ITC Permata Hijau Blok Emerald G 28 Jl. Arteri Permata Hijau	Jakarta Selatan	12210	(021) 53663322, 53663950, 53663951	53663622
Jakarta Plaza ABDA	Plaza ABDA Jl. Jend. Sudirman Kav.32	Jakarta Selatan	12190	(021) 51401090	51401091
Jakarta Kemanggisan	Jl. Budi Raya No.7 A-B, Kemanggisan	Jakarta Barat	11480	(021) 53666265	53666264
HUB JAKARTA FALATEHAN	Jl. Falatehan I No.44	Jakarta Selatan	12160	(021) 2700501-3	2700516, 2700202
Jakarta Panglima Polim	Jl. Panglima Polim Raya No. 192 Blok A, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12000	(021) 2700106, 2700119	2700122
Jakarta Kalibata	Jl. Raya Pasar Minggu Km. 17 No.8	Jakarta Selatan	12740	(021) 7945427-8	7945429
Jakarta Pasar Minggu	Jl. Raya Pasar Minggu No. 89 J, Pejaten	Jakarta Selatan	12510	(021) 79190338-9	79190337
Jakarta Wolter Monginsidi	Jl. Wolter Monginsidi No. 57, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12180	(021) 2702861-3	2702864
Jakarta Departemen PU	Jl. Patimura No. 20, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12110	(021) 2700017	2700018, 7397730
Jakarta PLN Pusat	Jl. Trunojoyo M 1 No. 135, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12160	(021) 72794359, 7251091	2700019
Jakarta Grand Wijaya	Jl. Wijaya II, Komp. Wijaya Grand Center Blok B 1-3	Jakarta Selatan	12160	(021) 2700107	2700938
Jakarta Kemang Raya	Jl. Kemang Raya No. 18 A	Jakarta Selatan	12370	(021) 7199123-7	7190448
Jakarta Iskandarsyah	Graha Iskandarsyah, Jl. Iskandarsyah Raya No. 66	Jakarta Selatan	12160	(021) 2702711-3	2702716, 2700016
Jakarta Melawai	Jl. Melawai Raya No. 12-14, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12160	(021) 2700346	2700352, 2700324
Jakarta R.S. Pusat Pertamina	Jl. Kyai Maja No. 43, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12120	(021) 2700347, 7219288	2700347
Jakarta Jatipadang	Jl. Raya Ragunan No. 8 D	Jakarta Selatan	12520	(021) 7890989	78845753
Jakarta Kemang Plaza	Kemang Plaza, Jl. Kemang Raya No. 15C	Jakarta Selatan	12790	(021) 794582, 71794583, 71794585	71790789
Jakarta Kalibata Rawajati	Ruko Kalibata Indah Blok K No.20 Jl. Rawajati Timur, Kalibata	Jakarta Selatan	12750	(021) 7987185, 7987186, 7980932	7987152
Jakarta Kemang Selatan	Gedung Haery Jl. Kemang Selatan Raya No.151	Jakarta Selatan	12560	(021) 7812371, 7812372, 7812373	7814737
HUB JAKARTA PONDOK INDAH	Jl. Metro Pondok Indah Kav.II UA No. 48-50	Jakarta Selatan	12310	(021) 7507208-9, 7505045	7694850, 7698778
Jakarta Gandaria	Jl. Gandaria Tengah III No. 21, Kebayoran Baru	Jakarta Selatan	12130	(021) 2702865-7	2702867
Jakarta Cirendeui	Jl. Cirendeui Raya, Pertokoan Prima Indah No. 10	Tangerang	15419	(021) 7444809-810	7444812
Jakarta Radio Dalam	Jl. Radio Dalam Raya No.11-11A	Jakarta Selatan	12140	(021) 2700439-626-440	2700627
Jakarta Mal Pondok Indah	Jl. Metro Pondok Indah, Pondok Indah Mal Blok B/2	Jakarta Selatan	12310	(021) 7506717-9, 7506793	7506721
Jakarta Aminta Plaza	Gedung Aminta Plaza, Jl. Letjend. T.B. Simatupang Kav. X	Jakarta Selatan	12310	(021) 7512062-67	7512061, 7512071
Jakarta Plaza Pondok Indah	Jl. Taman Duta Kav. II UA 36-37, Pondok Indah	Jakarta Selatan	12310	(021) 7507213-4	7507213
Jakarta Lebak Bulus	Jl. Karang Tengah, Bona Indah Blok A2/B7, Lebak Bulus	Jakarta Selatan	12440	(021) 7692733-34, 7692063	7691845
Jakarta Pondok Pinang Center	Pertokoan Pondok Pinang Center Blok A 36/38/40 Jl. Ciputat Raya	Jakarta Selatan	12310	(021) 7507366-7	7507365
Cinere	Jl. Cinere Raya Kav. 32-33	Depok	16514	(021) 7541916, 7543844	7533985, 7547565
Depok Bukit Sawangan	Ruko Bukit Sawangan Indah Blok F 2 No.1 Jl. Raya Parung KM.35, Sawangan	Depok	16518	(0251) 604904, 604905	604908
Jakarta Pondok Indah Metro	Jl. Metro Pondok Indah Kav.II UA No. 24-27, Pondok Indah	Jakarta Selatan	12310	(021) 7503057	7653061
Tangerang Serpong	Simpang Tiga Puspitek Serpong	Tangerang	15310	(021) 7560948-9	7560950
Jakarta Arteri Pondok Indah	Jl. Sultan Iskandar Muda No. 8A, Kebayoran Lama Selatan	Jakarta Selatan	12240	(021) 2701173-5	7396772
Cinere PLN Gandul	Kompk. Kantor PLN (Persero) UBS P3B, Jl. Garuda No. 15	Depok	16514	(021) 7542646	7533209
Depok Cinere Limo	Jl. Cinere Raya No.18 B, Cinere	Depok	16514	(021) 7536364, 7536360	7536368
Jakarta Mal Pondok Indah 2	Mal Pondok Indah 2 No.G 33 C.Jl. Metro Pondok Indah	Jakarta Selatan	12310	(021) 75920455	75920452
HUB JAKARTA FATMAWATI	Jl. R.S. Fatmawati No. 8, Cilandak	Jakarta Selatan	12430	(021) 7504791, 7509191	7504326, 7692309
Jakarta Cipete	Gedung Chase Worth, Jl. R.S. Fatmawati No. 75, Cipete	Jakarta Selatan	12410	(021) 7236142-5	7236141
Jakarta Pejaten	Jl. Warung Jati Barat No. 15 A, Pejaten	Jakarta Selatan	12550	(021) 78831247, 78831086	78831127
Jakarta Pondok Labu	Jl. R.S. Fatmawati No. 8 , Pondok Labu	Jakarta Selatan	12430	(021) 75816903, 7692324	7699803
Jakarta Simatupang	Gedung PT AAF, Jl. Letjend. T.B. Simatupang Kav. 18	Jakarta Selatan	12430	(021) 75816558-9	75816560
Jakarta Ragunan	Jl. Harsono RM No.3, Gedung D, KP Departemen Pertanian	Jakarta Selatan	12550	(021) 7805441, 7805184	7805116
Jakarta Kawasan Komersial Cilandak	Jl. Raya Cilandak KKO, Kawasan Komersial Cilandak Gedung III	Jakarta Selatan	12560	(021) 7801478, 7802464	7801479
Jakarta Warung Buncit Raya	Jl. Warung Buncit Raya No. 6, Wisma Ritra	Jakarta Selatan	12740	(021) 7970906, 7980666	7980644
Jakarta Gedung Elnusa	Graha Elnusa, Jl. Letjend. T.B. Simatupang Kav. 1 B	Jakarta Selatan	12560	(021) 78831183-4	78831184
Jakarta Universitas Pancasila	Jl. Raya Lenteng Agung, Srengseng Sawah	Jakarta Selatan	12640	(021) 7270086 ext.120	78880410
Jakarta ITC Fatmawati	Ruko ITC Fatmawati No.17 Jl. RS. Fatmawati	Jakarta Selatan	12150	(021) 7248700, 727988815	7392522
Jakarta Mampang Imigrasi	Jl. Warung Buncit Raya No.302 H	Jakarta Selatan	12760	(021) 7940450	7972146
Jakarta Fatmawati Cenderawasih	Jl. Cendrawasih I No.15 A, Cilandak	Jakarta Selatan	12420	(021) 75905080	75912911

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
HUB JAKARTA BINTARO	Jl. Bintaro Utama, Bintaro Jaya Sektor I	Jakarta Selatan	12330	(021) 7340924-8	7364068-9
Jakarta Pamulang	Komplek Pertokoan Pamulang Permai	Tangerang	15417	(021) 7421007-8	7421009
Tangerang Bintaro	Jl. Bintaro Utama 3 A Blok D No. 42-43 Sektor III, Bintaro Jaya	Tangerang	15225	(021) 7362419, 7362404	7375884
Jakarta Bintaro Burung Gereja	Jl. Burung Gereja Blok B2 HS 2 No.6, Sektor II, Bintaro Jaya	Jakarta Selatan	12330	(021) 7357272, 7357277	7357318
Tangerang Graha Karnos	Jl. Ir. H. Juanda No. 39, Ciputat	Tangerang	15412	(021) 74701725, 74701726, 701727	74705316
Jakarta Ciputat Center	Pertokoan Ciputat Center, Jl. Ciputat Raya No. 75	Tangerang	15412	(021) 7493125	7491621
Jakarta Kebayoran Lama	Jl. Raya Kebayoran Lama No. 222	Jakarta Selatan	12220	(021) 2700602-5	2700606, 2702690
Tangerang Pasar Ciputat	Ruko Mutiara Center Ciputat, Jl. Dewi Sartika No.B 3, Ciputat	Tangerang	15411	(021) 7426545, 7425932, 7425635	7426021
Jakarta Gedung Lemigas	Kampus. PPPTMGB Lemigas, Jl. Ciledug Raya	Jakarta Selatan	12230	(021) 2700298, 72795635	2700298
Tangerang Pondok Cabe Mutiara	Komplek Pertokoan Pondok Cabe Mutiara Blok B-3A Jl. Raya Parung	Tangerang	15418	(021) 7490389	7424976
Tangerang Bintaro Sentra Menteng	Ruko Sentra Menteng, Bintaro Jaya Sektor VII Blok MN 29	Tangerang	15225	(021) 74864018-9	74863971
Jakarta Bintaro Veteran	Jl. RS C. Veteran No. 23 Bintaro	Jakarta Selatan	12330	(021) 73889818, 7351265, 7374758	7351303
Jakarta Petukangan	Jl. Raya Ciledug No.5 C, Petukangan	Jakarta Selatan	12270	(021) 73887739, 73887620, 73887702	7372450
Tangerang Jurangmangu	Ruko Pondok Aren, Jl. Raya Ceger No. 59	Tangerang	15222	(021) 73887963, 73887964, 73886679	73886485
HUB JAKARTA PASAR REBO	Plaza PP, Jl. Letjend. T.B. Simatupang No. 57	Jakarta Timur	13760	(021) 8403957, 8408283	8403961, 8414446
Jakarta Gedung Aneka Tambang	Jl. Letjend. T.B. Simatupang, Tanjung Barat	Jakarta Selatan	12530	(021) 7892955-7, 7891226	7892953
Jakarta Cilangkap	Komplek Mabes ABRI Cilangkap	Jakarta Timur	13870	(021) 8441076, 8711748	8711447
Jakarta Cibubur	Jl. Lapangan Tembak, Pertokoan Cibubur Indah Blok. A-22-23	Jakarta Timur	13720	(021) 87704204-6	8703106
Jakarta Kramatjati	Kokan Anggatra PUSDIKES No.PP8-A1 dan PP9-A1 Jl. Raya Bogor Km.18	Jakarta Timur	13510	(021) 8000455, 80882150	8000378, 80876863
Bekasi Plaza Pondok Gede	Jl. Raya Pondok Gede No. 50 B, Pondok Gede	Bekasi	17414	(021) 8485643, 8485645	8482936
Jakarta Cimanggis	Jl. Raya Jakarta Bogor Km. 28	Jakarta Timur	13710	(021) 8710013, 87100775	8710776
Depok	Jl. Margonda Raya No. 2	Depok	16432	(021) 7520569	7762684
Jakarta Plaza Kramatjati Indah	Jl. Raya Bogor, Pertokoan Ramayana Blok A No.11-12	Jakarta Timur	13510	(021) 8090364	8090324
Cibubur Automotive Center	Komplek Cibubur Point Automotive Center Blok A 12 Jl. Raya Alternatif Cibubur-Cileungsi	Depok	16954	(021) 84592909, 8446542	84592910
Citeureup	Jl. Mayor Oking No.10-11, Citeureup	Bogor	16810	(021) 87942420, 87942283, 87909462	87942683
Jakarta Mal Cijantung	Mall Cijantung Lantai Dasar No. 33, Jl. Pendidikan I, Cijantung	Jakarta Timur	13770	(021) 87797855-6	87797857
Depok Kelapa Dua	Jl. Raya Akses UI No. 88 C, Kelapa Dua, Cimanggis	Depok	16951	(021) 87712226	87712226
Depok Tengah	Komplek Ruko Sukmajaya No. 15, Jl. Tole Iskandar, Depok II Tengah	Depok	16411	(021) 7715427, 7715432	7715441
Cibubur Citra Grand	Komplek Citra Grand Ruko 2 No. 15 Jl. Alternatif Km.4, Pondok Gede	Bekasi	17435	(021) 84596942, 84596941	84300086
Jakarta Taman Mini Indonesia Indah	Komplek TMII, Gedung Sasana Kriya No. B 16	Jakarta Timur	13560	(021) 8403190	8714954
Jakarta R.S. M.H. Thamrin	Jl. Raya Pondok Gede No. 23, Kramatjati	Jakarta Timur	13550	(021) 8096791	8008963
Jakarta Pasar Induk Kramatjati	Pasar Induk Kramatjati, Jl. Raya Bogor	Jakarta Timur	13510	(021) 8400248	8400879
Depok Cisalak	Jl. Raya Bogor Km 31 No. 8, Cisalak	Depok	16416	(021) 8734224, 8734117	8734220
Depok I	Jl. Nusantara Raya No. 25 AB	Depok	16432	(021) 77205078, 77205270	77205361
Jakarta Condet	Jl. Raya Condet No.15	Jakarta Timur	13520	(021) 80878729, 80878730, 80878731	80878727
Depok Timur	Jl. Proklamasi Raya Blok A No.7-8, Depok II Timur	Depok	16417	(021) 77831443, 77829381, 77827453	77830194
Bekasi Ujung Aspal	Jl. Raya Hankam No.18 B-C, Jati Murni, Pondok Gede	Bekasi	17431	(021) 84592090, 84597382	84592091
Depok ITC	Pertokoan ITC Depok No.49Jl. Margonda Raya	Depok	16431	(021) 77202319, 77202325	77202356
Bekasi Jati Asih	Jl. Raya Jati Makmur No.53 B, Pondok Gede	Bekasi	17421	(021) 8461731, 8461991, 8462059	8461819
Cibubur Kota Wisata	Ruko Sentra Eropa Blok A No.6, Perumahan Kota WisataJl. Transyogi Km.6, Cibubur	Bogor	16968	(021) 84935699, 84930634, 84930635	84935675
Cibubur Time Square	Time Square Cibubur, Ruko Madison Square B3-3A Jl. Raya Alternatif Cibubur-Cileungsi Km.4	Bekasi	17435	(021) 84302577, 84303649, 84303650	84302578
WILAYAH VI/ BANDUNG	Jl. Soekarno Hatta No. 486	Bandung	40266	(022) 7506242, 7511478	7505810, 7506632
HUB BANDUNG ASIA-AFRIKA	Jl. Asia Afrika No. 107	Bandung	40112	(022) 4207026, 4203461, 4336693	4206998, 4233546
Bandung Kiaracondong	Jl. Kiara Condong No. 95	Bandung	40281	(022) 7273046	7205633
Bandung Buah Batu	Jl. Buah Batu No. 268	Bandung	40264	(022) 7320854-5	7300369
Bandung Binacitra	Jl. Soekarno Hatta No. 162	Bandung	40235	(022) 5422366, 5406674, 5406693	5411336, 5409846
Bandung Asia Afrika Selatan	Jl. Asia Afrika No. 118-120	Bandung	40261	(022) 4240282	4240281
Bandung Metro	Jl. Soekarno Hatta No. 638	Bandung	40286	(022) 7508202	7562091
Bandung Soekarno-Hatta	Jl. Soekarno Hatta No. 486	Bandung	40266	(022) 7562950	7562944
Bandung Siliwangi	Jl. Siliwangi No. 3	Bandung	40132	(022) 2506858, 2502549, 2531941, 2531942	2531940
Bandung Kopo	Jl. Raya Terusan Kopo 228 A	Bandung	40226	(022) 5425541-3	5410568
Bandung Alun-Alun	Jl. Asia Afrika No. 51	Bandung	40001	(022) 4205555	4205312
Bandung Jamika	Jl. Jamika No. 33 C	Bandung	40231	(022) 6403199	6403199
Bandung Sumbersari	Jl. Soekarno Hatta No. 132-B	Bandung	40222	(022) 6046262	6046261
Bandung Burangrang	Jl. Burangrang No. 35-D	Bandung	40262	(022) 7333999	7333995
Bandung Pungkur	Jl. Pungkur No.97 B	Bandung	40251	(022) 4262345, 4262346, 4262347	4262348

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Bandung BKR	Jl. BKR No.124 A	Bandung	40254	(022) 5222752	5226925
Bandung Soreang	Jl. Raya Soreang No.457	Bandung	40377	(022) 5892828	5896133
HUB BANDUNG SURAPATI	Jl. Surapati No. 2	Bandung	40115	(022) 4241411	4207552, 4241436
Tasikmalaya Otto Iskandardinata	Jl. Otto Iskandardinata No. 26	Tasikmalaya	46113	(0265) 331821	331824
Bandung Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 730, Gerbang Puri Tirta Kencana	Bandung	40282	(022) 7213707	7213708
Bandung Martadinata	Jl. R.E. Martadinata No.103	Bandung	40115	(022) 4209093	4204991
Bandung Ujungberung	Jl. A.H. Nasution No. 67	Bandung	40611	(022) 7800135	7815020
Bandung Kanpus Telkom	Gedung Kantor Pusat PT Telkom, Jl. Japati No. 1	Bandung	40133	(022) 7066661	706562
Sumedang	Jl. Mayor Abdurachman No.99	Sumedang	45323	(0261) 210275, 210276, 210277	210565
Tasikmalaya Mustofa	Jl. H.S. Mustofa No. 294	Tasikmalaya	46125	(0265) 333328	333336
Garut	Jl. Ahmad Yani No. 24	Garut	44115	(0262) 231698	232675
Tasikmalaya Sutisna	Jl. Sutisna Senjaya No. 88	Tasikmalaya	46114	(0265) 323261	335059
Ciamis	Jl. Ahmad Yani No. 21	Ciamis	46211	(0265) 771538	771384
Bandung STT Telkom	Komplek STT Telkom, Jl. Japati No. 1	Bandung	40133	(022) 7512480	7207501
Bandung Rancaekek	Jl. Raya Dangdeur No. 137, Rancaekek	Bandung	40394	(022) 7791010, 7791001	7791001
Bandung Jamsostek	Jl. Cikutra No. 204 A	Bandung	40125	(022) 7207437	7207437
Bandung Gatot Subroto	Jl. Jend Gatot Subroto No. 295 A	Bandung	40274	(022) 7320412	7313469
Tasikmalaya Cihideung	Jl. Raya Cihideung No. 39	Tasikmalaya	46121	(0265) 311214	311212
Ciamis Banjar	Jl. Letjend. Suwanto No. 48	Ciamis	43622	(0265) 742466	744719
HUB BANDUNG BRAGA	Jl. Braga No. 133	Bandung	40111	(022) 4236030	4204444, 4238129
Karawang	Jl. Tuparev no. 44	Kerawang	41312	(0267) 402353	402853
Dawuan Cikampek	Jl. Jend. Ahmad Yani (Pupuk Kujang)	Cikampek	41373	(0264) 316140	316385
Bandung R.S. Hasan Sadikin	Jl. Pasteur No. 38	Bandung	40161	(022) 2042575	203184, 2043311
Cimahi	Jl. Raya Cimahi No. 612	Bandung	40525	(022) 6644628	6644628
Bandung Pasteur	Jl. Dr. Junjuran No. 155 A	Bandung	40173	(022) 6020295-6	6020360
Purwakarta	Jl. Sudirman No. 176	Purwakarta	41115	(0264) 201505	201507
Bandung Pajajaran	Jl. Pajajaran No. 125	Bandung	40174	(022) 6018862, 6032301	6032296, 6002019
Bandung Setiabudi	Jl. Setiabudi No. 170 F	Bandung	40141	(022) 2038481	234958
Pamanukan	Jl. Ion Martasasmita No.35, Pamanukan	Subang	41254	(0260) 554555	551357
Subang	Jl. Jend. Ahmad Yani No.5	Subang	41211	(0260) 417773, 416445, 416550	416665
Baros Lewigajah	Ruko Taman Pondok Mas Indah No. 4, Jl. Baros	Cimahi	40532	(022) 6634666	6634659
Bandung Setrasari Plaza	Setrasari Plaza Blok A No.5 Jl. Suria Sumantri	Bandung	40146	(022) 2002465	2007496
Bandung Otista	Jl. Otto Iskandardinata No. 293	Bandung	40251	(022) 4224728, 4224730	4237271
Bandung Cimindi	Jl. Raya Cimindi No.270	Bandung	40175	(022) 6631642, 6631663	6631643
Bandung Sukajadi	Jl. Sukajadi No.152 D	Bandung	40161	(022) 2037944, 2031762, 2042734	2041073
Padalarang	Jl. Raya Padalarang No.465 A	Padalarang	40553	(022) 6808214, 6808206	6808213
Cikampek GKB PT Pupuk Kujang	Kawasan PT Pupuk Kujang	Cikampek	41373	(0264) 316386	611623
HUB BOGOR	Jl. Ir. H. Juanda No. 12	Bogor	16121	(0251) 313644, 320008, 324836	323967, 382401
Sukabumi Sudirman	Jl. Jend. Sudirman No. 124	Sukabumi	43132	(0266) 221319	221236
Bogor Suryakencana	Jl. Suryakencana No. 310	Bogor	16123	(0251) 381136, 329611	381134, 353104
Bogor Kapten Muslihat	Jl. Kapten Muslihat No. 17	Bogor	16121	(0251) 311129	326852
Cibinong	Jl. Raya Bogor Km. 47 Cibinong	Bogor	16916	(021) 87916724	87916724
Sukabumi Ahmad Yani	Jl. Ahmad Yani No. 44	Sukabumi	43131	(0266) 222801	221116
Cianjur	Jl. Suroso No. 51	Cianjur	43211	(0263) 268383	266078
Cipanas	Jl. Raya Cipanas No. 43, Pacet	Cianjur	43553	(0263) 511037	511039
Cicurug	Jl. Siliwangi No. 287 B, Cicurug	Sukabumi	43159	(0266) 732512	736364
Bogor Warung Jambu	Jl. Raya Pajajaran No. 1-B	Bogor	16153	(0251) 380733, 380763	390287
Bogor Tajur	Jl. Raya Tajur No. 130	Bogor	16720	(0251) 387356	319825
Cianjur Cokroaminoto	Jl. HOS Cokroaminoto No.172	Cianjur	43214	(0263) 261730	261749
HUB CIREBON	Jl. Yos Sudarso No. 11	Cirebon	45111	(0231) 205506-7, 23450-1, 206204	203084
Cirebon Jalan Kantor	Jl. Kantor No. 4	Cirebon	45112	(0231) 203025	201596
Cirebon Siliwangi	Jl. Siliwangi No. 139	Cirebon	45124	(0231) 202125	207021
Cirebon Tegalwangi	Jl. Raya Tegalwangi Km. 9 No. 58	Cirebon	45154	(0231) 321260, 321513	321026
Indramayu Panjaitan	Jl. D.I. Panjaitan No. 8	Indramayu	45212	(0234) 22001	22901
Kuningan	Pertokoan Siliwangi No.39-40, Jl. Siliwangi	Kuningan	45511	(0232) 876457, 876557	871742
Majalengka Kadipaten	Jl. Raya Timur No. 124, Kadipaten	Majalengka	45453	(0233) 663007, 663008, 663010	662004
Jatibarang	Jl. Mayor Dasuki No.92	Jatibarang	45273	(0234) 351450, 351440	353569
Indramayu Balongan	Jl. Raya Balongan (Depo Pertamina)	Indramayu	45217	(0234) 28475	28722
Cirebon Plered	Jl. Raya Panembahan No.51, Plered	Cirebon	45154	(0234) 325438, 325439	321345
WILAYAH VII/ SEMARANG	Jl. Pemuda No. 73	Semarang	50139	(024) 3520486, 3520487, 3517349	3520485
HUB SEMARANG PEMUDA	Jl. Pemuda No. 73	Semarang	50139	(024) 3514321, 3514327	3545365
Kudus	Jl. Jend. Sudirman No. 164	Kudus	59301	(0291) 432974, 438768	438769, 439278
Semarang Kepodang	Jl. Kepodang No. 32-34	Semarang	50137	(024) 3544181	3544184
Semarang Pandanaran	Jl. Pandanaran No.104	Semarang	50134	(024) 8310325, 8310259, 8310719	8414125
Semarang Bangkong Plaza	Jl. M.T. Haryono No. 864-866, Komp. Bangkong Plaza B 4-6	Semarang	50242	(024) 8312736, 8312807, 8414263	8414346
Semarang R.S. Kariadi	Jl. Dr. Sutomo No. 16	Semarang	50231	(024) 8412503, 8413191, 8453529	8317546
Salatiga	Jl. Diponegoro No. 41	Salatiga	50711	(0298) 321002, 324030, 323917	321331

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Semarang Gedung Telkom	Gedung PT Telkom (Persero), Jl. Pahlawan No. 10	Semarang	50241	(024) 8442595, 8303005, 8445672	8445710
Semarang Majapahit	Kompleks Ruko Majapahit, Jl. Majapahit No. 339	Semarang	50191	(024) 6725702, 6725704	6725703
Jepara	Jl. HOS Cokroaminoto No. 4	Jepara	59417	(0291) 591555	591666
Blora	Jl. Alun-Alun Selatan No.5	Blora	58215	(0296) 5100091, 5100092	531547
Cepu	Kompleks Kantor Pos, Jl. Rumah Sakit Umum No.37	Cepu	58312	(296) 424630, 424631, 424632	424625
Pati	Pertokoan Plaza Puri Blok A No. 6-7	Pati	59112	(0295) 385909, 386067	385065
Semarang Pelindo	Kompleks Pelabuhan Tanjung Emas, Jl. Coaster No. 10	Semarang	50174	(024) 3585382	3563450
Semarang Patrajasa	Jl. Sisingamangaraja	Semarang	50232	(024) 8505673, 8314450, 8314441 psw 8826	8505672
Semarang Srandol	Jl. Setiabudi No. G 62 E & F	Semarang	50263	(024) 7461192, 7461215, 7461216	7461191
Kudus Alun-Alun	Jl. Jendral Sudirman No.3 C	Kudus	59312	(0291) 439902, 439903, 439904	439901
HUB SEMARANG PAHLAWAN	Jl. Pahlawan No. 3	Semarang	50241	(024) 8415362	8311366
Magelang	Jl. Sudirman No. 26, Komplek Pertokoan Rejotumoto	Magelang	56126	(0293) 364012, 364989, 366763	64282
Semarang Sugiyopranoto	Jl. Mgr. Sugiyopranoto No. 36 A-B	Semarang	50246	(024) 352790	3585084
Semarang Mpu Tantular	Jl. Mpu Tantular No. 19	Semarang	50010	(024) 3544031-3, 3542041-2	3517337
Semarang Candi Baru	Jl. S. Parman No. 55 K, Ruko Sultan Agung	Semarang	50232	(024) 8312141, 8442550	8505501
Ungaran	Jl. Jend. Gatot Subroto No. 671 E-F	Semarang	50511	(024) 6924296, 921989	6924295
Parakan	Jl. H. Saubari No.10, Parakan	Temanggung	56254	(0293) 596471-73	596239
Weleri	Jl. Utama Tengah No. 198	Weleri	51355	(0294) 644009, 642010, 642148	643460
Purwodadi	Jl. R. Suprpto No. 97 A-B	Purwodadi	58111	(0292) 425061	425062
Muntilan	Kompleks Ruko Muntilan Plaza, Jl. Pemuda	Muntilan	56414	(0293) 586066	586065
Wonosobo	Jl. Sumbing No. 18	Wonosobo	56311	(0286) 322474	322460
Kutoarjo	Jl. Pangeran Diponegoro No. 114	Kutoarjo	54212	(0275) 642000	642652
Temanggung	Jl. Tentara Pelajar No. 1	Temanggung	56213	(0293) 493862, 493863	491012
Semarang Kawasan Industri Candi	Kawasan Industri Candi, Jl. Candi Raya Blok F1E No.1-2	Semarang	50184	(024) 7606303, 7606342,7612381	7604357
Semarang MT Haryono	Jl. M.T. Haryono No.419	Semarang	50136	(024) 3586267, 3586268	3586939
Semarang Gang Pinggir	Jl. Gang Pinggir No.13A	Semarang	50137	(024) 3510537, 3512929, 3551921	3551918
Magelang A Yani	Jl. Ahmad Yani No. 203	Magelang	56115	(0293) 314503	314546
HUB YOGYAKARTA	Jl. Jend. Sudirman No. 26	Yogyakarta	55232	(0274) 586425	561893, 586432
Yogyakarta Wisma PU	Jl. Laksda. Adisucipto No.165	Yogyakarta	55281	(0274) 560915 s/d 560919	560920, 560921
Yogyakarta Gejayan	Jl. Gejayan No. 28, Condong Catur	Yogyakarta	55283	(0274) 584041, 584140	543029
Yogyakarta Diponegoro	Jl. Pangeran Diponegoro No. 107	Yogyakarta	55231	(0274) 584758, 562415	562878
Yogyakarta UGM	Jl. Kaliurang, Sekip Blok L-6	Yogyakarta	55281	(0274) 543032	543031, 551654
Yogyakarta Katamso	Jl. Brigjen. Katamso No. 69 B	Yogyakarta	55121	(0274) 415392, 415616, 415670, 415672	415388, 415389
Yogyakarta Malioboro	Hotel Garuda, Jl. Malioboro No. 60	Yogyakarta	55213	(0274) 561556, 566353 ext. 148	565475
Bantul	Jl. Gajah Mada No. 14, Bantul	Bantul	55711	(0274) 368469, 368470	368470
Yogyakarta Gedung Magister UGM	Lobby Gedung Magister UGM, Jl. Nusantara, Bulak Sumur	Yogyakarta	55281	(0274) 521412	548956
Sleman	Jl. Raya Magelang Km. 10	Sleman	55511	(0274) 865123, 868405 Ex.285	865566
Yogyakarta Ahmad Dahlan	Jl. K.H. Ahmad Dahlan No. 25	Yogyakarta	55121	(0274) 376428	376428
Yogyakarta STIE YKPN	Kampus STIE YKPN, Jl. Seturan	Yogyakarta	55281	(0274) 486163	487657
Yogyakarta Suryotomo	Hotel Limaran, Jl. Suryotomo No. 1	Yogyakarta	55121	(0274) 515621	515621
Yogyakarta R.S. Sardjito	Jl. Kesehatan Sekip, Kotak Pos 21	Yogyakarta	55284	(0274) 518671	518671
Yogyakarta Kaliurang	Jl. Kaliurang Km.6,5 No.A5 C, Condongcatur, Depok, Sleman	Yogyakarta	55281	(0274) 889645, 889646	889657
HUB SOLO	Jl. Brigjend. Slamet Riyadi No. 294	Solo	57141	(0271) 715455	711888
Solo Purwotomo	Jl. Brigjend. Slamet Riyadi No. 329	Solo	57142	(0271) 711161	713896
Solo Slamet Riyadi	Jl. Brigjend. Slamet Riyadi No. 16	Solo	57111	(0271) 644911	645500
Solo Pasar Klewer	Komplek Pasar Klewer Los E 27-29, Jl. Dr. Rajiman	Solo	57115	(0271) 642925	635018
Klaten	Jl. Pemuda Tengah No. 54	Klaten	57413	(0272) 327844, 327840, 327841	321277
Sragen	Plaza Atrium Blokc C-D, Jl. Raya Sukowati No. 302-304	Sragen	57211	(0271) 890585	894611
Boyolali	Jl. Kates, Pulisan	Boyolali	57316	(0276) 322702	325029
Wonogiri	Jl. Jenderal Sudirman No. 132	Wonogiri	57611	(0273) 323656, 323657	323658
Palur	Jl. Raya Palur No.32, Jaten	Karanganyar	57771	(0271) 827029	827589
Kartosuro	Jl. Ahmad Yani No. 9	Kartosuro	57162	(0271) 780822	784240
HUB TEGAL	Jl. Arief Rahman Hakim No. 19	Tegal	52123	(0283) 351181, 356211, 357411	353028
Purwokerto	Jl. Jend. Sudirman No. 463	Purwokerto	53114	(0281) 632222 - 5	636687
Cilacap	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 100	Cilacap	53212	(0282) 533193, 533806, 534826	535408
Pekalongan Imam Bonjol	Jl. Imam Bonjol No. 34	Pekalongan	51111	(0285) 425131-33	425134
Pemalang	Jl. Sudirman No. 31	Pemalang	52313	(0284) 321647, 321980, 324880	321433
Tegal Sudirman	Jl. Jend. Sudirman No. 11	Tegal	52131	(0283) 351391, 351310, 358151, 342155, 342156	351309, 322194
Gombang	Jl Yos Sudarso No. 241	Gombang	54411	(0287) 473620, 473621, 473115	472695
Brebes	Jl. Jend Sudirman No. 109	Brebes	52212	(0283) 673535, 673536, 3304210	3308880
Tegal Banjaran Adiwerna	Jl. Raya Banjaran No.10, Adiwerna	Tegal	52194	(0283) 442255, 442377	445545
Tegal Banjarnegara	Jl. S. Parman No. 31	Banjarnegara	53411	(0286) 591333, 591999	591839
Purbalingga	Jl. Jenderal Sudirman No. 53	Purbalingga	53312	(0281) 895555	891977
Kroya	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 10 A	Kroya	53282	(0282) 492086, 492105	492087
Pekalongan Hayam Wuruk	Jl. Hayam Wuruk No. 5	Pekalongan	51119	(0285) 424671, 422550, 422085, 424670	421501

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Purwokerto Unsoed	Jl. Prof. DR. HR. Boenyamin No. 15	Purwokerto	53124	(0281) 642555, 642556	642557
Cilacap Maos	Komplek Pertamina Depot Maos, Jl. Pertamina, Maos Kidul	Cilacap	57232	(0282) 695026	695009
Pekalongan Alun-alun	Jl. Alun-alun No. 3	Pekalongan	51101	(0285) 421758, 422212, 425240, 423990	421780
WILAYAH VIII/SURABAYA					
WILAYAH VIII/SURABAYA	Jl. Basuki Rahmat No. 129-137	Surabaya	60271	(031) 5316760-66	5316776, 5320641, 5316597
HUB SURABAYA NIAGA					
HUB SURABAYA NIAGA	Jl. Veteran No. 42-44	Surabaya	60175	(031) 3524223-6	3547571, 3533029
Surabaya Stasiun Kota	Jl. Stasiun Kota No.60 C-D Kav.No.1 dan 2	Surabaya	60160	(031) 3530293	3530951
Surabaya Pelabuhan Tanjungperak	Jl. Perak Timur No. 512 Blok H3-H4	Surabaya	60165	(031) 3295924	3294234
Surabaya Tanjungperak	Jl. Perak Timur No. 398	Surabaya	60164	(031) 3293568, 3293578	3293579
Surabaya Jembatan Merah	Jl. Jembatan Merah No. 25-27	Surabaya	60175	(031) 3520091-99	3525779
Surabaya THR Mall	Jl. Kusuma Bangsa No.116-118, Surabaya Mall Blok B/7	Surabaya	60135	(031) 5322108	5342230
Surabaya Baruna	Jl. Perak Barat No. 217 A	Surabaya	60177	(031) 3298333, 3294481	3294675, 3292354
Surabaya Kembang Jepun	Jl. Kembang Jepun No.168-170	Surabaya	60162	(031) 3550091	3550576
Surabaya Indrapura	Jl. Indrapura No. 45	Surabaya	60176	(031) 3535715	3522653
Surabaya Pahlawan	Jl. Pahlawan No. 120	Surabaya	60174	(031) 3534072-74	3530561
Gresik	Jl. R.A. Kartini No. 210	Gresik	61122	(031) 3981300	3981442
Tuban	Jl. Basuki Rachmat No. 55	Tuban	62317	(0356) 320786, 331436, 331437	320787
Bojonegoro	Jl. Panglima Sudirman No. 107-109	Bojonegoro	62113	(0353) 892110, 892113	892114
Lamongan	Jl. Lamongrejo No. 120	Lamongan	62213	(0322) 318200, 318300, 318774	318773
Surabaya Margorejo	Jl. Raya Margorejo Indah Kav. A No.131-132	Surabaya	60238	(031) 8499502, 8499773	8499031
Surabaya Pasar Turi	Kompleks Pertokoan Dupak Megah Blok B-6, Jl. Dupak No. 3-9	Surabaya	60174	(031) 5345620	5345603
Surabaya PT. PAL	Kantor Pusat PT. PAL	Surabaya	60155	(031) 3298482	329848
Surabaya Pertamina Jagir	Jl. Jagir, Wonokromo	Surabaya	60243	(031) 8420753-54	840754
Surabaya Kapasan	Jl. Kapasan No. 159	Surabaya	60141	(031) 319944, 3717529	3719944
Gedung Utama Semen Gresik	Jl. Veteran	Gresik	61121	(031) 3978504, 3981745 ext. 2077	3984608
Surabaya Armada Timur	Markas Komando TNI AL, Gedung Panti Tjahaya Armada Basis TNI AL Ujung	Surabaya	60155	(031) 3281075	3292354
Surabaya Unika Widya Mandala	Jl. Dinoyo No. 42 - 44	Surabaya	60265	(031) 5624344	5623963
Surabaya Kedungdoro	Jl. Kedungdoro No.84	Surabaya	60251	(031) 5462851, 5462853	5462852
Surabaya Kapas Krampung	Jl. Kapas Krampung No.67 Kav.06	Surabaya	60133	(031) 3737469, 3737467, 3737471	3737468
Surabaya Undaan	Jl. Undaan Kulon No.105 A	Surabaya	60274	(031) 5484379, 5484383, 5484384	5484393
HUB SURABAYA GENTENKALI					
HUB SURABAYA GENTENKALI	Jl. Gentengkali No. 93-95	Surabaya	60275	(031) 5319511-15	5316716, 5478401
Surabaya Sungkono	Jl. Mayjend. Sungkono No. 121 F	Surabaya	60225	(031) 5663045	5678075
Surabaya Mulyosari	Jl. Raya Mulyosari, Pertokoan Sutorejo Prima I Blok PC-21	Surabaya	60113	(031) 5927468	5926432
Surabaya Rungkut Megah Raya	Jl. Raya Rungkut, Komp. Ruko Rungkut Megah Raya Blok E-5-6	Surabaya	60293	(031) 8720705-6	8707941
Surabaya Darmo Park	Jl. Mayjend. Sungkono, Ruko Darmo Park Blok III No. 2	Surabaya	60293	(031) 5661745-5	5672987
Surabaya Darmo Permai	Jl. H.R. Muhammad 36, Ruko Permata Blok B-1	Surabaya	60226	(031) 7344473-4	7344472
Surabaya Rungkut Sidoarjo	Jl. Rungkut Industri Raya No. 10	Surabaya	60293	(031) 8439581	8410435
Sidoarjo	Jl. Ahmad Yani No. 7	Sidoarjo	61219	(031) 8921327	8941577
Pamekasan	Jl. Pangeran Diponegoro No.151	Pamekasan	69315	(0324) 331000, 330803, 330806	324302
Sidoarjo Pahlawan	Ruko Pondok Mutiara Indah Blok N-01 Jl. Pahlawan	Sidoarjo	61213	(031) 8922634	8922283
Surabaya Pucang Anom	Jl. Pucang Anom Timur No.28	Surabaya	60282	(031) 5020126, 5020701	5026330
Surabaya Pasar Atom	Pusat Perbelanjaan Pasar Atom Lt.1 Stand No.1001T-1002T, Jl. Bunguran No.45	Surabaya	60161	(031) 3531820, 3531825	3531796
Sidoarjo Krian	Jl. Raya Krian No. 47, Krian	Sidoarjo	61262	(031) 8982375, 8982376, 8982377	8971304
Surabaya Bandara Juanda	Bandara Juanda	Surabaya	61253	(031) 8667514-16	8667596
Surabaya Darmo Indah	Kompleks Ruko Darmo Indah Timur Jl. Darmo Indah Timur Blok SS No. 8	Surabaya	60187	(031) 7328524, 7317618	7328525
Surabaya Pakuwon	Jl. Raya Bukit Darmo Boulevard No.8-G	Surabaya	60226	(031) 7344049, 7344708	7344071
Sidoarjo Sepanjang	Jl. Bebekan No.23, Sepanjang	Sidoarjo	61257	(031) 7860003, 7860005	7860004
Sidoarjo Porong	Jl. Raya Porong No.160	Sidoarjo	61274	(0343) 842324, 842325	842323
Sidoarjo Gateway	Ruko Gateway Blok C-7, Waru	Sidoarjo	61256	(031) 8557335, 8557402	8554113
Surabaya Kenjeran	Ruko Kenjeran IndahJl. Babatan Pantai No.2 AB	Surabaya	60113	(031) 3823303, 3823273	3823297
Surabaya Kupang Jaya	Jl. Kupang Jaya A I No.43	Surabaya	60189	(031) 7344674, 7344693	7344679
HUB SURABAYA BASUKI RAHMAT					
HUB SURABAYA BASUKI RAHMAT	Jl. Basuki Rahmat No. 129-137	Surabaya	60271	(031) 5316760-66	5316778, 5320631, 5316752
Surabaya Pondok Chandra	Jl. Palembang 1/12, Pondok Chandra Indah	Surabaya	61256	(031) 8663363	8673866
Surabaya PDAM	Jl. Prof. Dr. Moestopo No. 2	Surabaya	60131	(031) 5046745, 5046746	5034988
Surabaya Diponegoro	Jl. Raya Diponegoro No. 155	Surabaya	60241	(031) 5674347, 5662853, 5669892, 5669893	5662839, 5674348
Surabaya Bratang Binangun	Jl. Ngagek Jaya Selatan, Plaza Manyar Megah Indah Blok J 5-6	Surabaya	60284	(031) 5624701	5043702
Surabaya Gubeng	Jl. Kalimantan No.10	Surabaya	60281	(031) 5030765	5035346
Surabaya Kertajaya	Jl. Dharmahusada Indah No. 130	Surabaya	32190	(031) 5999869, 5981670	5981622
Surabaya Darmo Raya	Jl. Darmo Raya No. 41	Surabaya	60625	(031) 5685574, 5685891, 5686756, 5687458	5677843
Surabaya Swandayani	Menara BBD, Jl. Basuki Rahmat No. 2-4	Surabaya	60261	(031) 5311303-4	5311305
Mojokerto	Jl. Mojopahit No. 375 A-B	Mojokerto	61321	(0321) 323086	323093
Surabaya Pemuda	Jl. Pemuda No. 27-31	Surabaya	60271	(031) 5340756	5311432
Jombang	Ruko Cempaka Mas Blok A 1-2, Jl. Soekarno Hatta No. 3	Jombang	61481	(0321) 875141, 875541	875542

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Surabaya Wiyung	Jl. Raya Menganti No. 207, Wiyung	Surabaya	60222	(031) 7660056, 7664559	7668423
Surabaya Telkom Ketintang	Jl. Ketintang No.156	Surabaya	60245	(031) 8292659, 8292314, 8285823	8285713
Surabaya Jemursari	Jl. Jemursari No.81	Surabaya	60231	(031) 8474247, 8474458	8474376
Surabaya Menanggal	Jl. A. Yani Komplek Mandiri Menanggal C1-C2	Surabaya	60243	(031) 8287568, 8287728	8288144
Surabaya Klampis	Jl. Klampis Jaya No.50	Surabaya	60117	(031) 5990060 5990061	5995025
Surabaya Darmo Trade Center	Darmo Trade Center Lt.1 Kios A1-2, Jl. Wonokromo Raya	Surabaya	60241	(031) 8484490, 8484491	8484493
HUB JEMBER	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 3	Jember	68118	(0331) 486671	485461, 487704
Probolinggo	Jl. Suroyo No. 23	Probolinggo	67211	(0335) 421205	422303
Situbondo	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 102	Situbondo	68311	(0338) 671853	671854
Banyuwangi	Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 2	Banyuwangi	68411	(0333) 424674, 424815	423257
Jember Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 6-8	Jember	68137	(0331) 484691	486094
Jember Wijaya Kusuma	Jl. Wijaya Kusuma No. 1	Jember	68118	(0331) 486096-8, 422687	484370
Lumajang	Jl. Panglima Sudirman No. 33	Lumajang	67311	(0334) 886866	882151
Genteng	Jl. Gajah Mada No. 253, Genteng	Banyuwangi	68465	(0333) 845375	845827
Bondowoso	Jl. R.E. Martadinata No. 39, Bondowoso	Bondowoso	68211	(0332) 420800, 420844	428888
Jember Ambulu	Jl. Manggar No. 23, Ambulu	Jember	68172	(0336) 88117, 881118	882549
Probolinggo Kraksaan	Jl. Panglima Sudirman No.119	Kraksaan	67282	(0335) 844399	844895
Banyuwangi Rogojampi	Jl. Raya Rogojampi No. 121-14, Rogojampi	Banyuwangi	68462	(0333) 636419, 636420, 636422	636421
HUB MALANG	Jl. K.H. Wahid Hasyim No. 5-7	Malang	65119	(0341) 364961-2	364977, 342102
Kediri	Jl. Diponegoro No. 17	Kediri	64123	(0354) 681396, 681480	681629
Madiun	Jl. Pahlawan No. 29	Madiun	63116	(0351) 462557, 451598	463482
Tulungagung	Jl. Sudirman No. 55	Tulungagung	66219	(0355) 326543-44	322571
Pasuruan	Jl. Panglima Sudirman No. 11	Pasuruan	67115	(0343) 420221, 426876, 428666, 416833	426875
Malang Merdeka	Jl. Merdeka Barat No. 1	Malang	65119	(0341) 325658	366959
Malang Suprpto	Jl. Jaksa Agung Suprpto 65	Malang	65112	(0341) 368691	364665
Batu	Jl. Dewi Sartika No. 45, Batu	Malang	65315	(0341) 592998, 596534, 512334	512335
Malang Griya Shanta	Ruko Griya Shanta Blok MP-53, Jl. Soekarno-Hatta	Malang	65142	(0341) 404300	404301
Ponorogo	Jl. Urip Sumoharjo No. 102	Ponorogo	63411	(0352) 488909, 488910	484207
Blitar	Jl. Merdeka No. 30	Blitar	66112	(0342) 813546, 813547	813548
Pandaan	Kompleks Pandaan Delta Permai A 18-19	Pandaan	67156	(0343) 638444, 638585	639493
Kepanjen	Jl. Ahmad Yani No. 62 A, Kepanjen	Malang	65163	(0341) 399858	399855
Lawang	Jl. MH Thamrin No. 8, Lawang	Malang	65211	(0341) 422999	422998
Malang Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No.50 C-D	Malang	65125	(0341) 480461, 480462, 480463	480460
Malang Gatot Subroto	Jl. Jend. Gatot Subroto No.9 A	Malang	65127	(0341) 364441, 326477, 328391	334890
Pare	Jl. Argopuro No. 20, Kecamatan Pare	Kediri	64211	(0354) 398400	395489
HUB DENPASAR	Jl. Veteran No. 1	Denpasar	80111	(0361) 226761-3	224077
Mataram Cakranegara	Jl. Pejanggik No. 20-22, Cakranegara	Mataram	83231	(0370) 631813, 636071	631810
Kupang Urip Sumoharjo	Jl. Urip Sumoharjo No. 16	Kupang	85229	(0380) 833216	833818
Kuta Raya	Jl. Raya Kuta No. 456	Kuta	80361	(0361) 752060, 754241	752221
Denpasar Teuku Umar	Rukan Denpasar Business Center Blok C No.3 & 5 Jl. Teuku Umar No.1	Denpasar	80114	(0361) 257566	257567
Denpasar Gajah Mada	Jl. Gajah Mada No. 3	Denpasar	80112	(0361) 224705	234646
Nusa Dua	Pertokoan Niaga Nusa Dua No. 2-4 Jl. By Pass I Gusti Ngurah Rai, Nusa Dua	Badung	80362	(0361) 772095, 772096, 778052	772097
Denpasar Udayana	Jl. Udayana No. 11	Denpasar	80112	(0361) 223511	231277
Pelabuhan Benoa	Jl. Raya Pelabuhan Benoa	Denpasar	80222	(0361) 723551	723552
Singaraja	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 60	Singaraja	81116	(0362) 25222	24543
Tabanan	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 11, Kediri	Tabanan	82122	(0361) 815362, 815363	815364
Legian	Jl. Raya Legian No. 494 E, Legian - Badung	Badung	80361	(0361) 762589, 7762586, 763412	751894
Singaraja Seririt	Jl. Jend. Sudirman No. 64-66, Seririt	Singaraja	81153	(0362) 94790, 94793, 94794, 94795	94792
Gianyar Ngurah Rai	Komplek Pertokoan Pasar Gianyar Blok I No.2-3 Jl. I Gusti Ngurah Rai	Gianyar	80511	(0361) 948976, 948945	948567
Mataram AA Gde Ngurah	Jl. AA Gde Ngurah No. 48 A-B	Mataram	83231	(0370) 21481	37118
Kupang M. Hatta	Jl. Muhammad Hatta No. 54 A	Kupang	85112	(0380) 832459	832460
Atambua	Jl. Pramuka No.7	Atambua	85700	(0389) 21688	21535
Kuta Discovery Mall	Discovery Shopping Mall A-3A, Jl. Kartika Plaza	Kuta	80361	(0361) 755522, 753390	753416
Ubud	Jl. Raya Ubud No. 14, Ubud	Gianyar	80561	(0361) 977022, 975946	975889
Denpasar Sanur	Jl. Danau Tamblingan No. 27	Denpasar	80228	(0361) 283485, 283885	281240
Denpasar Gatot Subroto	Jl. Gatot Subroto No. 180 X	Denpasar	80116	(0361) 418807, 418133	418133
Gianyar	Jl. Raya Sukawati	Gianyar	80582	(0361) 294810, 294991	294729
Denpasar Merdeka	Komplek Graha Merdeka No. 12-12A, Jl. Merdeka	Denpasar	80226	(0361) 246647, 248827, 263451	255715
Denpasar Pasar Kumbasari	Jl. Gajah Mada No. 15	Denpasar	80118	(0361) 434812	427599
Denpasar Bandara Ngurah Rai	Wisti Sabha Building Lantai 1/6	Denpasar	80031	(0361) 756497	756497
WILAYAH IX/ BANJARMASIN	Jl. Lambung Mangkurat No. 3	Banjarmasin	70111	(0511) 51405, 51403, 365767/69/70/71	52249, 66719
HUB PONTIANAK	Jl. Diponegoro No. 17	Pontianak	78123	(0561) 769769, 736390	733767, 768330
Sambas	Jl. Kramat No. 78-79	Sambas	79162	(0562) 391208, 391138, 392567	391294

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Singkawang	Jl. Merdeka No. 20	Singkawang	79122	(0561) 631335, 631389, 637546, 631735	631151, 631190
Pontianak Ngurah Rai	Jl. I Gusti Ngurah Rai No. 2 , Humaera B	Pontianak	78117	(0561) 734247, 736943, 737053, 734153	734147
Pontianak Tanjungpura	Jl. Tanjungpura No. 110	Pontianak	78117	(0561) 734464, 732886	734752, 736522
Pontianak Sidas	Jl. Sidas No. 2	Pontianak	78111	(0561) 734670, 747495	733672
Ketapang	Jl. Letjen. R. Suprpto No. 1-2	Pontianak	78812	(0534) 35822, 35833, 35844	35755
Sintang	Jl. Mas Tirta Haryono	Sintang	78614	(0565) 24967, 24968, 24969	24973
Pontianak RS Santo Antonius	Jl. K.H. Wahid Hasyim	Pontianak	78115	(0561) 737454	737454
Pontianak Bandara Supadio	Komp. Bandara Supadio/Term.Penumpang, Desa Arang Lingsung	Pontianak	78391	(0561) 743883	722859
HUB BANJARMASIN	Jl. Lambung Mangkurat No. 3	Banjarmasin	70111	(0511) 3357140, 4366759	4367856, 352510, 3366051
Tanjung	Jl. Pangeran Antasari No. 43	Tanjung	71513	(0526) 21575, 21898, 21079, 23473	21739
Palangkaraya	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 70	Palangkaraya	73111	(0536) 21378, 21969, 22961, 22702	21781
Sampit	Jl. M.T. Haryono No. 81 A	Sampit	74322	(0531) 21035, 21322, 30850, 21098	21632, 22622
Kuala Kapuas	Jl. Jend. Sudirman No. 32	Kuala Kapuas	73513	(0513) 21132, 21695, 22727	21028
Banjarmasin A. Yani	Jl. Achmad Yani No. 13 - 17	Banjarmasin	70233	(0511) 264261, 263333, 26269092	257278, 257281
Banjarmasin Pangeran Samudera	Jl. Lambung Mangkurat No. 4	Banjarmasin	70111	(0511) 54339, 66303, 66636, 66316, 54298	50928
Banjarmasin Mitra Plaza Banjarbaru	Jl. Pangeran Antasari, Mitra Plaza Blok B-I No.37-38 Jl. A. Yani Km.34 No.31D RT.04/01 Loktabat	Banjarmasin Banjarbaru	70234 70713	(0511) 267748, 267749 (0511) 4777058, 4780926, 4773002	267751 4780777
Batulicin	Jl. Raya Btulicin, Kabupaten Kota Baru	Kota Baru	72171	(0518) 71480 - 83	71484
Barabai	Pusat Perbelanjaan Murakata Blok D1 Site 1 Lantai 2, Jl. P.H.M. Noor	Barabai	71311	(0517) 43702, 44240, 44250	43701
Pangkalan Bun	Jl. Pangeran Antasari No. 41	Pangkalan Bun	74113	(0532) 24255, 22779	22710
Banjarmasin Bandara Syamsuddin Noor	Bandara Syamsuddin Noor, Jl. Landasan Ulin	Banjarmasin	70724	(0511) 705277 ext.296, 705203	705203
Banjarmasin Pelindo III/ Trisakti	Pelabuhan Trisakti, Jl. Barito Hilir No. 6	Banjarmasin	70119	(0511) 364965, 366354	366345
Banjarmasin Sentra Antasari	Pusat Perbelanjaan Sentra Antasari Blok DT.001 Lantai 2, Jl. Pangeran Antasari	Banjarmasin	70234	(0511) 360900, 361948	361949
HUB SAMARINDA	Jl. Mulawarman No. 23	Samarinda	75112	(0541) 742097, 741464, 741462	742855, 205720
Tarakan Yos Sudarso	Jl. Yos Sudarso No. 80	Tarakan	77113	(0551) 25960-63, 51141, 51444	21340
Bontang	Jl. Angkasa No. 1, Airport Road, Komp. PT Badak	Bontang	75324	(0548) 21490, 21492, 26309	21489
Samarinda Sudirman	Jl. Jend. Sudirman No. 9	Samarinda	75111	(0541) 200836-7, 731531, 731529, 743402	731530
Samarinda Kesuma Bangsa	Jl. Kesuma Bangsa No. 76	Samarinda	75121	(0541) 742549, 743915, 743049, 745095-96	743777, 749075
Tanjungredeb	Jl. Jend. Sudirman No. 747	Tanjungredeb	77312	(0554) 26031, 26032, 26033	26030
Tenggarong	Jl. K.H. Akhmad Muksin No. 36	Tenggarong	75512	(0541) 662150, 661945	664103
Samarinda Irian	Jl. Irian No. 16 C	Samarinda	75111	(0541) 742066, 67731696, 742102, 743455	731718
Samarinda A Yani	Jl. Hasan Basri Blok A No.1	Samarinda	75117	(0541) 736514, 736587	736291
Lhoktuan	Wisma KIE PT Pupuk Kaltim, Lhoktuan, Jl. Pakuaji Kav. 79	Bontang Utara	75313	(0548) 41558, 41559, 41410, 41217	41219, 41535
Bontang Ahmad Yani	Jl. Ahmad Yani No. 37	Bontang	75311	(0548) 20332, 21913	27453
Sangatta	Jl. Yos Sudarso II No. 2, Sangatta	Kutai Timur	75611	(0549) 25084, 25085	25086
Tarakan Simpang Tiga	Jl. Yos Sudarso No. 25	Tarakan	71112	(0551) 21933, 21700, 21358, 25936	21359
Pulau Bunyu	Jl. Pangkalan, RT 01, Pulau Bunyu	Tarakan	77181	(0551) 24318, 25001 ext. 2544, 2343	24318
HUB BALIKPAPAN	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 15	Balikpapan	76113	(0542) 422882, 424994	422109, 424933
Balikpapan Sudirman	Kompleks Ruko Balikpapan Permai, Jl. Jend. Sudirman No. 62	Balikpapan	76114	(0542) 731257, 733860	732249, 410555
Balikpapan Klandasan	Jl. Jend. Sudirman No. 71	Balikpapan	76112	(0542) 422821, 422900, 422822	422902
Balikpapan Suprpto	Jl. Letjend. Suprpto No. 1	Balikpapan	76131	(0542) 427000, 422840, 422842, 424511	424523
Balikpapan Muara Rapak	Jl. Jend. Ahmad Yani, Komp. Pertokoan Muara Rapak D-04	Balikpapan	76125	(0542) 421559	421559
Balikpapan Kandatel	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 418, Kantor Kandatel	Balikpapan	76125	(0541) 415803	415803
Balikpapan Telkom Divre VI	Gedung Telkom, Jl. MT. Haryono No. 169-Ring Road	Balikpapan	76114	(0542) 872588	872588
Balikpapan Baru	Kompleks Ruko Balikpapan Baru Blok D.6 No. 2	Balikpapan	76114	(0542) 871584, 876614	877976
WILAYAH X/MAKASSAR	Jl. R.A. Kartini No. 12-14	Makassar	90111	(0411) 329097, 323547	329095
HUB MANADO	Jl. Dotulolong Lasut No. 15	Manado	95122	(0431) 866228, 863477	857579, 863577
Kotamobagu	Jl. Ahmad Yani No. 51	Kotamobagu	95711	(0434) 22820, 21580, 24250	21696
Bitung	Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 51	Bitung	95521	(0438) 21022	21763
Gorontalo	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 28	Gorontalo	96112	(0435) 823551, 824131	824305
Tahuna	Jl. Dr. Sutomo No. 1	Tahuna	95813	(0432) 21051	21457
Ternate	Jl. Nukila No. 51	Ternate	97721	(0921) 22778	21040
Manado Sam Ratulangi	Jl. Sam Ratulangi No. 331	Manado	95117	(0431) 866047	851877
Manado Toar	Jl. Toar No. 4-6	Manado	95112	(0431) 863079, 866950	863677

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Manado Sudirman	Jl. Jend. Sudirman No. 47	Manado	95122	(0431) 824312, 860570	851877
Tomohon	Kompleks RS Bethesda, Jl. Raya Tomohon	Tomohon	95362	(0431) 354951	353844
Marisa	Jl. Trans Sulawesi No.29, Marisa	Pohuwato	96266	(0443) 210071, 210371	210522
Limboto	Jl. Jend. Sudirman No. 35, Limboto	Gorontalo	96211	(0435) 880512, 880653	882363
Manado Boulevard	Komplek Megamas, Blom 1 A No.23 Jl. Piere Tendean, Boulevard	Manado	95111	(0431) 858407	858652
Ternate Mononutu	Jl. A. Mononutu No. 91	Ternate	97712	(0921) 327304, 327358, 24604	327072
HUB PALU	Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 60	Palu	94111	(0451) 424971, 423975, 423942	424766
Luwuk	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 132	Luwuk	94711	(0461) 21143	22038
Toli Toli	Jl. W.R. Supratman No. 1	Toli Toli	94514	(0453) 21360	21760
Poso	Jl. Hasanuddin No. 13, Poso	Poso	94616	(0452) 21367, 21467, 21567, 21704	21767
Palu Imam Bonjol	Jl. Imam Bonjol No. 88	Palu	94223	(0451) 421480-2	421483
Palu Hasanudin	Jl. Sultan Hasanuddin No. 35	Palu	94112	(0451) 4215880	424975
Donggala	Jl. Moro No. 78	Donggala	94351	(0457) 71175	71161
Parigi	Jl. Trans Sulawesi No. 117	Parigi	94371	(0450) 22244-47	22248
HUB MAKASSAR	Jl. R.A. Kartini No. 12-14	Makassar	90111	(0411) 319443, 324095	310778, 335741, 333455
Watampone	Jl. M.H. Thamrin No. 10	Watampone	92713	(0481) 21330, 21227	21938
Pare Pare	Jl. Andi Isa No. 5	Pare Pare	91114	(0421) 21046, 24339, 25339, 25439, 21339	21416
Palopo	Jl. Jend. Sudirman No. 123	Palopo	91921	(0471) 22123, 23672	23674
Soroako	Jl. Gamalama Kav. 2	Soroako	91984	(0475) 321042, 321043, (021) 5249860-2	321044, (021) 5249584
Kendari Mesjid Agung	Jl. H. Abdullah Silondae 45, Mondonga	Kendari	93111	(0401) 327708	322386
Pomalaa	Komplek Aneka Tambang, Jl. Ahmad Yani	Pomalaa	93562	(0405) 310572, 310317	310562
Ambon Pantai Mardika	Jl. Pantai Mardika	Ambon	97123	(0911) 354572-5	354578
Ambon Pattimura	Jl. Raya Pattimura No. SK.2/1	Ambon	90172	(0911) 345587, 353122	352208
Makassar Slamet Riyadi	Jl. Brigjend. Slamet Riyadi No. 8	Makassar	90111	(0411) 319963-4	317854
Makassar Sulawesi	Jl. Sulawesi No. 81	Makassar	90174	(0411) 317378, 317388	320629, 320473
Makassar Cokroaminoto	Jl. HOS Cokroaminoto No. 3	Makassar	90174	(0411) 323809, 317545	316488
Sungguminasa	Kompleks Graha Satelit Blok 12 A, Jl. Sultan Hasanuddin	Gowa	92111	(0411) 840133	840134
Makassar Cenderawasih	Jl. Cenderawasih No. 185	Makassar	90133	(0411) 837609	837609
Makassar Tanjung Bunga	Mall GTC Tanjung Bunga No. 22	Makassar	90134	(0411) 838841	838842
Makassar Panakkukang	Jl. Bolevar 89 F	Makassar	90231	(0411) 425290, 441605	443777
Bulukumba	Jl. Sam Ratulangi No.90	Bulukumba	92512	(0413) 2587965, 2587966, 2587967	2587968
Sengkang	Jl. Bau Mahmud No. 1	Sengkang	90913	(0485) 324333, 324222	324111
Pinrang	Jl. Durian No.24-26	Pinrang	91211	(0421) 921367, 922145	921878
Makassar Kampus IKIP	Kampus IKIP Gedung 4C, Jl. Bontolangkasa, Gunungsari Baru	Makassar	90221	(0411) 874744	874747
Makassar Andalas	Jl. Andalas No. 116 F	Makassar	90155	(0411) 334023, 310164	310372
Makassar Veteran	Jl. Veteran Utara No. 220	Makassar	90145	(0411) 319981, 332354	332354
Makassar Daya	Kompleks Bukit Khatulistiwa Blok B/9 Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 13	Makassar	90241	(0411) 591255, 591256	591257
Semen Tonasa	Komplek PT Semen Tonasa I, Kotak pos 114	Tonasa	90662	(0411) 320672	311973
Makassar RS Stella Maris	Komplek RS. Stella Maris Jl. Somba Opu No.273	Makassar	90001	(0411) 854289	854289
Kendari Soekarno	Jl. Soekarno No. 37	Kendari	93127	(0401) 331211, 321477	331210
Kolaka	Jl. Repelita No. 1	Kolaka	93560	(0405) 22225	22226
HUB JAYAPURA	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 35	Jayapura	99111	(0967) 531028, 534186/9, 533919	534494, 531836
Manokwari	Jl. Yos Sudarso No. 61	Manokwari	98311	(0986) 213567, 211102	211222
Merauke	Jl. Raya Mandala No. 1	Merauke	99613	(0971) 321333, 321128	322094
Nabire	Jl. Pepera No. 19	Nabire	98801	(0984) 21135, 21045	21683, 23170
Serui	Jl. Diponegoro	Serui	98212	(0963) 31535-7	31636, 31179
Fak Fak	Jl. Izak Telussa No. 26	Fak-fak	98601	(0956) 22119, 22124, 22480	22636
Biak	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 2	Biak	98112	(0981) 22000, 21527, 22528	21557
Sorong Ahmad Yani	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 99	Sorong	98414	(0951) 323200, 323111, 323222	323400, 323981
Timika	Jl. Yos Sudarso No. 30	Timika	98663	(0901) 321727, 321145, 321045	321515
Wamena	Jl. Trikora No. 92	Wamena	99511	(0969) 31033, 31010	32520, 33646
Jayapura Abepura	Jl. Raya Abepura, Abepura	Jayapura	99351	(0967) 581397, 587183	587182
Tembagapura	Jl. Numfor	Tembagapura	98100	(0901) 351125, 351027, 404225	351155
Kuala Kencana	Jl. Mandala Raya Selatan	Kuala Kencana	99920	(0901) 302265, 302266	302264
Jayapura Sentani	Jl. Raya Kemiri, Sentani	Jayapura	99352	(0967) 591668	593624
Jayapura Waena	Pertokoan Topaz ,Jl. Raya Waena Sentani No. 231	Jayapura	99351	(0967) 572813, 572816	572817
Jayapura Sentra Bisnis Pasifik	Kompleks Ruko Pasifik Permai Blok D No.5 Jl. Reklamasi Pantai Apo	Jayapura	99112	(0967) 535166, 535177	535178
Sorong Basuki Rahmat	Jl. Basuki Rahmat No. 22	Sorong	98401	(0951) 323845, 323844, 321440	321113
Tembagapura Shopping Centre	Family Shopping Center Tembagapura	Tembagapura	98100	(0901) 352707, 403122	407625

Daftar Jaringan Kantor Bank Syariah Mandiri

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
DKI JAKARTA					
Jakarta Hasanuddin	Jl. S. Hasanuddin No. 57	Jakarta	12160	(021) 2701505, 2701515	7220362
Jakarta Mayestik	Jl. Kyai Maja No. 6	Jakarta	12130	(021) 7202451, 7202728, 7202509, 7394952	7220822
Jakarta Warung Buncit	Gedung Fortune, Lantai Dasar Jl. Mampang Prapatan No. 96	Jakarta	12790	(021)7989007, 7989008, 7989009	7989006
Jakarta Pondok Indah	Komp. Ruko Pondok Indah Kav. II No. 11 Blok UA Jl. Taman Duta I Sektor II	Jakarta	12310	(021) 7662029-2031, 75818081	7662028
Jakarta Thamrin	Jl. MH Thamrin No. 5	Jakarta	10340	(021) 2300509, 39839000	39832939
Jakarta Tj. Priok	Jl. Jempea No. 149	Jakarta	-	(021) 43906055, 43906060	43906058
Jakarta Saharjo	Jl. Dr. Saharjo No. 204 A, Jakarta Selatan	Jakarta	-	(021) 8308768, 8292824, 8357309, 8357310	8308769, 8357310
Jakarta Rawamangun	Jl. Paus No. 86, Rawamangun	Jakarta	-	(021) 4711987 (hunting)	4711963
Jakarta Meruya	Jl. Meruya Ilir No. 36 A Jakarta Barat	Jakarta	-	(021) 58900468 - 470	58900471
Jatinegara	Komplek Bukit Duri Plaza No. 54 E/B5 Jl. Jatinegara Barat, Jakarta Timur	Jakarta	-	(021) 85904866	85905634
Cipulir	Jl. Raya Cileduk No. 9 B, Cileduk, Tangerang	Tangerang	-	(021) 7374455	7374466
Palmerah	Jl. Palmerah Barat No. 32 B Kebayoran Lama Jakarta Selatan	Jakarta	-	(021) 5356423, 5356601	5356757
Depok	Jl. Margonda Raya No. 349 B, Depok	Depok	-	(021) 78882142	78882141
Ciputat	Jl. Ir. H. Juanda No. 111 Ciputat, Tangerang	Tangerang	-	(021) 7425276	7423018
Cibubur	Ruko Citra Grand Blok R-E No. 21 Jl. Raya Alternatif Cibubur	Jakarta	-	(021) 84300107	84300108
BSM Priority P. Indah (Priority Banking)	Jl. Metro Duta Raya Plaza 2 Blok B4 No.33 Pondok Indah, Jaksel	Jakarta	-	(021) 75920025	75920024
Mangga Dua	Jl. Mangga Dua Raya Blok E 4 kav No. 5, Jakarta Utara	Jakarta	-	(021) 6128715, 6128716	6128615
Fatmawati	Jl. RS. Fatmawati No. 75 Cipete, Jakarta Selatan	Jakarta	-	(021) 7236133	7236132
Al Azhar Kebayoran	Komplek Masjid Agung Al Azhar Jl. Sisingamaraja Kebayoran Baru, Jakarta Selatan	Jakarta	-	(021) 72790244	72790381
RSK. Dharmais	Gedung RSK Dharmais Jl. Letjen S. Parman Kav. 84 - 86, Slipi Jakarta Barat	Jakarta	-	(021) 56943407	56943408
Kedoya	Rukan Golden Green No. 9, Jl. Panjang Kedoya Jakarta Barat	Jakarta	-	(021) 56943609	58302309
Benhil	Jl. Bendungan Hilir Raya No. 37 Jakarta Pusat	Jakarta	-	(021) 57900824	57900825
PGC	Pusat Grosir Cililitan Jl. Mayjen Sutoyo No. 76 Cililitan Jakarta Timur	Jakarta	-	(021) 80878617	80878616
Plaza Mandiri	Gedung Plaza Mandiri lantai 1, Jl. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta Selatan	Jakarta	-	(021) 5263466, 5263566	5263688
Bintaro	Bintaro Trade Center Jl. Sudirman, Bintaro	Jakarta	-	(021) 7453319	7450116
Cinere	Jl. Cinere Raya Blok A No. 38 Limo, Depok	Depok	-	(021) 7548031	7548032
Pamulang	Jl. Siliwangi No. SN 21/9, Pamulang Tangerang	Tangerang	-	(021) 74701759	7498348
Kramat	Jl. Kramat Raya No. 23 C	Jakarta	-	(021) 3900349, 3900350	324660
Indosat	Gedung Indosat (Kantor Pusat) Jl. Medan Merdeka Barat No. 21, Jakarta Pusat	Jakarta	-	(021) 3519140	3519141
Sumur Batu	Jl. Sumur Batu Raya No. 5, Jakarta Pusat	Jakarta	-	(021) 4263402	4263401
Trisakti	Universitas Trisakti, Kampus A, Lt. Dasar Gedung K Jl. Kyai Tapa No. 100 Jakarta Barat	Jakarta	-	(021) 56943094, 56943140	56943139
Depag	Gedung Departemen Agama Jl. Lapangan Banteng No 3 - 4, Jakarta Pusat	Jakarta	-	(021) 3441235	3441231
Pelabuhan Tj. Priok	Jl. Padamarang, Pos III, Tanjung Priok, Jakarta Utara	Jakarta	-	(021) 43907746, 43907732	43907733
Kramat Jaya	Jl. Kramat Jaya No. 42 B, Cilincing, Jakarta Utara	Jakarta	-	(021) 4410348	4410348
JAWA BARAT					
Bekasi	Komp. Pertokoan Kalimalang Comm. Center Jl. A. Yani, Blok A5 No. 6	Bekasi	17145	(021) 8840355, 8853990, 8853991, 8856368	8856406
Bandung	Jl. Ir. H. Juanda No. 74, Bandung	Bandung	40132	(022) 2515075-076	2515078
Bogor	Jl. Pajajaran No. 35, Bogor	Bogor	16151	(0251) 350562, 350563, 350564	350565
Cirebon	Jl. Siliwangi No. 102, Cirebon	Cirebon	-	(0231) 312995 s/d 312999	202067
Tasikmalaya	Jl. Otto Iskandardinata No. 5 Tasikmalaya	Tasikmalaya	-	(0265) 202760-202093 (Hunting)	311199
Depok	Ruko Depok Mas Blok A1-2, Jl. Margonda Raya No. 42, Depok	Depok	-	(021) 7765251, 7765231, 7765289	77202905
Purwakarta	Jl. Ibrahim Singadilaga No. 88 Purwakarta	Purwakarta	-	(0264) 231760	231761
Kalimalang	Plaza Duta Permai Blok B II No. 23 Jl. Raya Kalimalang, Bekasi 17145	Bekasi	17145	(021) 8842886	8842355
Cikarang	Ruko Sentra Cikarang, Jl. Cikarang Cibarusah Bl. B No. 2 Cikarang, Bekasi	Bekasi	-	(022) 89902076-77	89906765
Pondok Gede	Jl. Raya Jatiwaringin, Pondok Gede, Bekasi	Bekasi	-	(021) 84970252	84970265
Cimahi	Jl. Raya Cimahi No. 202/516, Cimahi	Cimahi	-	(022) 6632212	6633545, 6632212
Cianjur	Jl. Pasar Baru No. 137, Ps. Muka - Cianjur	Cianjur	-	(0263) 284648	284677
Sukabumi	Pertokoan A Yani, Jl. Jenderal A Yani To4/293 M, Sukabumi	Sukabumi	-	(0266) 243888	243898
Garut	Jl. Cikuray No. 6 Kota Garut	Garut	-	(0262) 243689, 243692	233137

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Cibinong	Jl. Mayor Oking Jaya Atmaja No. 509-B, Cibinong	Bogor	-	(021) 87915704	87914845
Tajur	Jl. Siliwangi No. 72D, Bogor	Bogor	-	(0251) 312169, 393260, 323932	320472
Kuningan	Jl. Siliwangi No. 64, Kuningan	Kuningan	-	(0232) 875205, 875206	875502
Jatibarang	Jl. Raya Siliwangi No. 116 Jatibarang, Indramayu	Indramayu	-	(0234) 356527, 356529	351061
Bekasi Timur	Ruko Kalimas Blok C-5 Jl. Chairil Anwar, Bekasi	Bekasi	-	(021) 88353689	8803805
Japati	Gedung Kantor Pusat PT. Telkom Indonesia Tbk Jl. Japati No. 1, Bandung	Bandung	-	(022) 7278394	7278508
Cipanas	Jl. Raya Cipanas No. 7 Cipanas, Cianjur	Cianjur	-	(0263) 520299	520399
Buah Batu	Jl. Buah Batu Raya No. 151, Bandung	Bandung	-	(0511) 269969	254445
Darmaga	Jl. Perwira No. 151, Darmaga, Bogor	Bogor	-	(0251) 423026	423027
Merdeka	Jl. Merdeka No. 63, Bogor - Jawa Barat	Bogor	-	(0251) 386571	386570
Plered	Jl. Ir. H. Juanda No. 60-61, Plered, Cirebon	Cirebon	-	(0231) 322898	322897
Banjar	Jl. Letjen Soewarto No. 41, Banjar	Banjar	-	(0265) 741641, 743434, 745500	743444
FMIPA - UI	Komplek Fakultas MIPA Universitas Indonesia, Depok	Depok	-	(021) 77211981, 7818632, 7818918	-
BANTEN					
Tangerang	Jl. Merdeka No. 308, Cimone	Tangerang	15113	(021) 5580865, 5580711, 5580754	5580807
Cilegon	Jl. Raya Merak No. 8, Cilegon 42414, Banten	Banten	-	(0254) 399444, 375648	392172
Ciledug	Jl. HOS Coskroaminoto No. 69, Ciledug Tangerang	Jakarta	-	(021) 73458148, 73458149	73458150
BSD	Ruko BSD Sektor IV Blok RF 33, Bumi Serpong Damai Tangerang	Tangerang	-	(021) 53152888	53152460
Serang	Jl. A. Yani No. 11, Serang, Banten	Banten	-	(0254) 222960, 222984	222985
Pandeglang	Jl. Ahkmad Yani No. 41-E Pandeglang, Banten	Banten	-	(0253) 206035	206034
JAWA TENGAH					
Pekalongan	Jl. Merdeka No. 5, Pekalongan	Pekalongan	51113	(0285) 434911, 434912	434894
Solo	Jl. Slamet Riyadi No. 390, Solo	Solo	57141	(0271) 718272, 718277	719167
Semarang	Jl. Gajahmada No. 184 Semarang, Jateng	Jateng	-	(024) 8441242-43, 8413835, 8413839	8317994
Klaten	Jl. Pemuda Tengah No. 43, Klaten	Klaten	-	(0272) 327979	328986
Sukoharjo	Jl. Jenderal Sudirman No. 9 Sukoharjo	Sukoharjo	-	(0271) 591680, 592826	284677
Kudus (Unit Pelayanan Syariah)	Ruko Ahmad Yani No. 9 Jl. Ahmad Yani Kab Kudus, Semarang	Kudus	-	(0291) 439272	439274
Pasar Klewer	Pasar Klewer Blok F No. 8, Surakarta	Surakarta	-	(0271) 642336	642336
RS. PKU Muhammadiyah	Komplek RS PKU Muhammadiyah Jl. Ronggowarsito No. 130, Surakarta	Surakarta	-	(0271) 739077	739077
Pasar Kliwon	Jl. Kapt. Mulyadi No. 228 D-E Pasar Kliwon Solo	Solo	-	(0271) 656300	653522
Assalaam	Jl. Garuda Mas No. 4 Pabelan Sikoharjo	Solo	-	(0271) 719943	719682
Ngaliyan	Jl. Siliwangi No. 650 Ngaliyan, Kodya Semarang	Semarang	-	(024) 70773184	7603139
D.I. YOGYAKARTA					
Yogyakarta	Gedung UII Jl. Cik Dik Tiro No. 1 Yogyakarta	Yogyakarta	-	(0274) 555022, 555024	555021
Kaliurang	Jl. Kaliurang KM 5,3 No. 23 A Sleman	Sleman	-	(0274) 545414	545415
Parangtritis	Jl. Parangtritis No. 116, Yogyakarta	Yogyakarta	-	(0274) 372420	419209
UMY - Yogyakarta	Hall Gedung B, Kampus Terpadu UMY Jl. Lingkar Barat, Bantul Yogyakarta	Yogyakarta	-	(0274) 387655	387655
JAWA TIMUR					
Surabaya	Jl. Raya Darmo No 17, Surabaya	Surabaya	60265	(031) 5674848, 5679842, 5677062	434894
Pamekasan	Jl. KH. Agus Salim No. 3A	Pamekasan	57141	(0324) 331223, 331225	331218
Malang	Jl. Basuki Rachmad No. 8 Kayutangan	Malang	-	(0341) 362122	347933
Kediri	Jl. Brawijaya No. 10	Kediri	-	(0354) 672000	672105
Jember	Jl. Panglima Besar Sudirman No. 52, Jember	Jember	-	(0331) 411522 (Hunting)	411525
Gresik	Jl. RA. Kartini No. 236, Gresik, Surabaya	Surabaya	-	(031) 3972053	3972065
Sidoarjo	Komplek Ruko Central Blok A/3 Jl. Jenggolo No. 9 Sidoarjo	Sidoarjo	-	(0272) 8946449, 8947231, 8921033	8956154
Bojonegoro	Jl. Diponegoro No. 63C Bojonegoro	Bojonegoro	-	(0353) 892125	892123
Surabaya-Ampel	Jl. KH. Mas Mansyur No. 77, Surabaya	Surabaya	-	(031) 3574850, 3574851, 3574940	3537102
Mojokerto	Komplek Ruko Royal Regency Jl. Pahlawan No. 7 Blok R-16 Mojokerto	Mojokerto	-	(0321) 333030	333028
Pasuruan	Jl. Soekarno-Hatta No. 8, Pasuruan	Pasuruan	-	(0343) 431588 (Hunting)	412036
Tanjung Perak	Jl. Tanjung Perak Timur No. 512 Blok A/7, Surabaya	Surabaya	-	(031) 3292505	3292506
Jemur Handayani	Jl. Jemur Handayani No. 51, Surabaya	Surabaya	-	(031) 8411230, 8411250	8411260
Sumenep	Jl. Trunojoyo No. 166, Sumenep	Sumenep	-	(0328) 664741, 673431	8411260
NAD					
Banda Aceh	Jl. Diponegoro No. 6, Banda Aceh	Banda Aceh	23242	(0651) 22010	33945
Simeulue	Jl. Perdagangan No. 1, Sinabang-Datar Simeulue Prov. Nanggroe Aceh	Banda Aceh	-	(0650) 21557	21570
Langsa	Jl. Jend.Ahmad Yani 28-29 Kota Langsa	Langsa	-	(0641) 426135, 21357, 426451	426051
SUMATERA UTARA					
Medan	Jl. Jend. Achmad Yani No. 100, Medan	Medan	-	(061) 4153866, 4151466	4511867
Rantau Prapat	Jl. Imam Bonjol No. 22, Rantau Prapat	Sumut	21412	(0624) 24205, 25278, 24880	24653
Padang Sidempuan	Jl. Merdeka No. 81 - 81A Padangsidempuan Tapanuli Selatan, Sumatera Utara	Sumut	-	(0634) 28200	28103
Stabat	Jl. KH. Zainul Arifin No. 17, Stabat	Sumut	-	(061) 8912631, 8912632	8912630

Kantor Cabang

Kantor Cabang Pembantu

Kantor Kas

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Pematangsiantar	Jl. Jenderal Sudirman Blok A No. 5-6	Pematangsiantar	-	(0622) 435858, 435857, 435861	430403
Tebing Tinggi	Jl. A. Yani No. 141, Kodya Tebing Tinggi	Medan	-	(0621) 328125, 328126	328127
Kampung Baru	Jl. Brigjen Katamso No. 717 B Medan, Sumut	Sumut	-	(061) 7869788	7869739
Kisaran	Jl. Imam Bonjol No. 195, Kisaran, Medan	Medan	-	(0623) 348500 348501	348502
Aksara	Jl. Letda Sujono No. 110, Medan	Medan	-	(061) 7359500	7359500
Tanjung Balai (Unit Pelayanan Syariah)	Jl. HOS Cokroaminoto No. 35 DE, Tanjung Balai Asahan	Tanjung Balai	-	(0623) 597373	596933
Panyabungan (Unit Pelayanan Syariah)	Jl. Wilem Iskandar No. 115 B Panyabungan, Madina	Sumut	-	(0636) 20232, 321500, 321616	321617
Binjai	Jl. Sutomo No. 33 Binjai, Sumatera Utara	Sumut	-	(061) 8823770	8826544
Perdagangan	Jl. Sisingamaraja, Perdagangan Kab. Simalungun	Sumut	-	(061) 8823770	8826544
Setiabudi	Jl. Setiabudi No. 233, Medan	Sumut	-	(061) 8220384	8221267
Krakatau	Jl. Krakatau No. 136, Pulo Brayana, Medan	Sumut	-	(061) 6691005	6616121
Belawan	Gedung PT. Samudera Indonesia Jl. Raya Pelabuhan Belawan, Medan	Medan	-	(061) 6945820	6945246
Kota Pinang	Jl. Jend. Sudirman No. 26 B Kota Pinang, Rantau Prapat	Medan	-	(0624) 496922	496919
SUMATERA BARAT					
Padang	Jl. Imam Bonjol No. 17, Padang 25211, Sumatera Barat	Sumbar	-	(0751) 21113, 20765	24768
Bukittinggi	Jl. Jend. Sudirman No. 73, Bukittinggi, Sumbar	Sumbar	21412	(0752) 627633, 627635	627637
Payakumbuh	Jl. Sudirman No. 22A Payakumbuh, Bukittinggi	Sumbar	-	(0752) 796640, 796641	93167
Ulak Karang	Jl. S. Parman No. 151 B, Padang	Sumbar	-	(0751) 444908	444218
Aur Kuning	Jl. Belakang Pasar Aur Kuning No. 18, Bukittinggi	Sumbar	-	(0752) 628504, 628506, 628507	6285008
SUMATERA SELATAN					
Palembang	Jl. Jend. Sudirman No. 8, Palembang	Palembang	30126	(0711) 367868	354184
Prabumulih	Jl. Sudirman Prabumulih Muara Enim	Lampung	-	(0713) 322888	322565
Baturaja (Unit Pelayanan Syariah)	Jl. Pahlawan Kemerang, Baturaja Timur Ogan Komering Ulu	Lampung	-	(0735) 321755, 321075	324555
Pasar 16 Ilir	Pasar 16 Ilir Jl. Masjid Lama No. 30, Palembang	Palembang	-	(061) 7869788	7869739
Simpang Patal	Jl. R. Sukanto No. 92 A, Palembang	Palembang	-	(0711) 360789, 370901	361700
Radial	Jl. Radial, Palembang	Palembang	-	(0711) 350160, 350242	351441
RIAU					
Pekanbaru	Jl. Jend. Sudirman No. 169, Pekanbaru	Riau	28112	(0761) 849191-93 (Hunting)	849190
Dumai	Jl. Jend. Sudirman No. 162 Dumai, Pekanbaru - Riau	Riau	30126	(0765) 33555 (Hunting)	32379
Harapan Raya	Jl. Imam Munandar No. 115, Pekanbaru	Riau	-	(0761) 862220	849797
Panam	Ruko Metropolitan, Blok B No. 1 Jl. Raya Pekanbaru-Bangkinang, Pekanbaru	Riau	-	(0761) 859886, 859887, 859889	859872
Pangkalan Kerinci	Jl. Lintas Timur No. 115 P Kerinci, Pekanbaru	Riau	-	(0761) 493333	493337
Duri (Unit Pelayanan Syariah)	Jl. Hang Tuah - Duri, Kab. Bengkalis	Sumut	-	(0765) 598990	598993
BATAM					
Batam	Gedung Graha Sulaiman Blok A 8-9 Jl. Sultan Abd. Rahman No. 1, Lubuk Baja, Batam	Batam	30126	(0778) 431331, 432728	432727
Tanjung Pinang	Jl. Diponegoro No. 1 C, Tanjung Pinang, Riau	Riau	-	(0771) 313788	313995
Batamindo	Shophouse Blok D 01-18 Kawasan Industri Batamindo, Batam	Batam	-	(0770) 612044	612303
JAMBI					
Jambi	Jl. Dr. Sutomo No. 11, Jambi	Jambi	36113	(0741) 27788, 27730	27733
BENGGULU					
Bengkulu	Jl. Semangka No. 49 Lingkar Timur, Bengkulu	Bengkulu	-	(0736) 342007, 346498	346707
BANDAR LAMPUNG					
Bandarlampung	Jl. RA. Kartini No. 99C - 99D, Bandarlampung	Batam	-	(0721) 264088, 264188, 264788	263588
Bandar Jaya	Jl. Proklamasi Raya No. 12 A-C Bandar Jaya, Lampung	Lampung	-	(0725) 529825, 529826	529969
Metro (Unit Pelayanan Syariah)	Jl. Ryacudu A8 Metro, Lampung Tengah	Lampung	-	(0725) 7851606	7851605
KALIMANTAN SELATAN					
Banjarmasin	Jl. Lambung Mangkurat No. 16, Banjarmasin	Banjarmasin	70111	(0511) 366408 (Direct), 366409, 366425, 366427	366426
Martapura	Jl. A. Yani Km 40 No. 5, Martapura	Martapura	-	(0511) 722713, 722755	722714
S. Parman	Gedung RSIB (ex-Siolatama) Jl. Letjen S. Parman, Banjarmasin	Banjarmasin	-	(0511) 7404427, 7404429	7404552
Sudimampir	Jl. Sudimampir No. 49, Banjarmasin	Banjarmasin	-	(0511) 366008, 366009	68524
Sentra Antasari	Pertokoan Sentra Antasari Blok A No. 13-14 Jl. Sentra Antasari, Banjarmasin	Banjarmasin	-	(0511) 269969	254445
KALIMANTAN TIMUR					
Balikpapan	Jl. Jend. Sudirman No. 330, Balikpapan	Balikpapan	76113	(0542) 414630, 413382 (Hunting)	412109

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTAMADYA/ KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
Samarinda	Jl. Jend. Sudirman No. 24, Samarinda	Samarinda	-	(0541) 203012 (Hunting), 203013,203014	203017
Kutai Kartanegara	Jl. Kyai Haji Akhmad Muksin No. 29, Tenggarong	Tenggarong	-	(0541) 665362 s/d 665365	665361
Bontang (Unit Pelayanan Syariah)	Jl. MT. Haryono No. 53 Kodya Bontang, Kalimantan Timur	Bontang	-	(0548) 20007	25005
Kebon Sayur	Pusat Perbelanjaan Kebon Sayur, Lt. I No. A-1 Jl. Letjen Suprpto, Balikpapan	Balikpapan	-	(0542) 741300	741321
KALIMANTAN BARAT					
Pontianak	Jl. Diponegoro No. 95, Pontianak	Pontianak	-	(0561) 745004	744774
Ketapang	Jl. MT. Haryono No. 111-112 Ketapang, Pontianak	Pontianak	-	(0534) 34600	34395
Politeknik	Kampus Politeknik Negeri Jl. A. Yani No. 52, Pontianak	Pontianak	-	(0561) 583850	-
SULAWESI SELATAN					
Makassar	Jl. Dr. Ratulangi No. 7 Blok C1-2, Makassar	Makassar	-	(0411) 833070 (Hunting)	833069
Bone	Jl. Jend. Sukowati No. 33 Watampone, Bone	Bone	-	(0534) 34600	34395
Cokroaminoto	Jl. Veteran Selatan No. 541 Makassar	Makassar	-	(0411) 313151, 313079	313037
SULAWESI TENGAH					
Palu	Jl. Gajahmada No. 77, Palu, Sulawesi Tengah	Palu	-	(0451) 452660, 452661	452108
Luwuk (Unit Pelayanan Syariah)	Jl. Ahmad Yani No. 112 Luwuk, Kabupaten Banggai	Banggai	-	(0461) 212214, 22779	325456
NTB					
Mataram	Jl. Pejangik No. 128, Cakranegara, Mataram	Mataram	83115	(0370) 644888 (Hunting)	634999
Pancor	Jl. Pahlawan No. 1, Pancor, Lombok Timur, NTB	Pancor	-	(0376) 23774	23773
SULAWESI UTARA					
Manado	Kawasan Mega Mas Jl. Piere Tendean, Boulevard Blok I D-1 No. 28 Manado	Manado	-	(0431) 879444	879492
BALI					
Denpasar	Teuku Umar Square Jl. Teuku Umar No. 177	Denpasar	-	(0361) 231999	237100
PAPUA					
Jayapura	Jl. Raya Kelapa Dua Ruko Perniagaan Entrop No. 1-2 Entrop - Jayapura	Jayapura	-	(0967) 550965, 550966	550968

Laporan Auditor Independen**Laporan No. RPC-5087****Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.**

Kami telah mengaudit neraca konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (selanjutnya disebut "Bank Mandiri") dan Anak Perusahaan tanggal 31 Desember 2005 dan 2004, serta laporan laba rugi konsolidasian, laporan perubahan ekuitas konsolidasian dan laporan arus kas konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut. Laporan keuangan konsolidasian adalah tanggung jawab manajemen Bank Mandiri. Tanggung jawab kami terletak pada pernyataan pendapat atas laporan keuangan konsolidasian berdasarkan audit kami. Kami tidak mengaudit laporan keuangan anak perusahaan dalam negeri Bank Mandiri pada tanggal dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005, yang laporan keuangannya menyajikan jumlah aktiva sebesar 3,72% dari jumlah aktiva konsolidasian pada tanggal 31 Desember 2005 dan jumlah pendapatan operasional sebesar 5,33% dari jumlah pendapatan operasional konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut. Laporan keuangan tersebut diaudit oleh auditor independen lain dengan pendapat wajar tanpa pengecualian, yang laporannya telah diserahkan kepada kami, dan pendapat kami, sepanjang berkaitan dengan jumlah untuk anak perusahaan dalam negeri yang bersangkutan, didasarkan semata-mata atas laporan auditor independen lain tersebut.

Kami melaksanakan audit berdasarkan standar auditing yang ditetapkan Ikatan Akuntan Indonesia. Standar tersebut mengharuskan kami merencanakan dan melaksanakan audit agar kami memperoleh keyakinan memadai bahwa laporan keuangan konsolidasian bebas dari salah saji material. Suatu audit meliputi pemeriksaan, atas dasar pengujian, bukti-bukti yang mendukung jumlah-jumlah dan pengungkapan dalam laporan keuangan konsolidasian. Audit juga meliputi penilaian atas prinsip akuntansi yang digunakan dan estimasi signifikan yang dibuat oleh manajemen, serta penilaian terhadap penyajian laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan. Kami yakin bahwa audit kami dan laporan auditor independen lain memberikan dasar yang memadai untuk menyatakan pendapat.

Menurut pendapat kami, berdasarkan audit kami dan laporan auditor independen lain tersebut di atas, laporan keuangan konsolidasian yang kami sebut di atas menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan Bank Mandiri dan anak perusahaan pada tanggal 31 Desember 2005 dan 2004, dan hasil usaha serta arus kas untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut, sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Seperti diungkapkan lebih rinci dalam Catatan 20 atas laporan keuangan konsolidasian, Bank Mandiri telah menerapkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 7/2/PBI/2005 tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum (PBI 7), yang mulai berlaku sejak tanggal 20 Januari 2005.

Seperti dijelaskan pada Catatan 60 atas laporan keuangan konsolidasian, prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia dalam beberapa hal berbeda dengan Standar Pelaporan Keuangan Internasional. Penerapan prinsip akuntansi berdasarkan Standar Pelaporan Keuangan Internasional dan Peraturan Bank Indonesia mengenai tingkat penyisihan minimum untuk kredit yang tidak mengalami penurunan nilai akan berpengaruh pada ekuitas konsolidasian Bank Mandiri dan Anak Perusahaan pada tanggal 31 Desember 2005 dan 2004 (setelah kuasi reorganisasi) dan hasil usaha konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut sebagaimana yang disajikan pada Catatan 61 atas laporan keuangan konsolidasian.

Audit kami laksanakan dengan tujuan untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan pokok konsolidasian secara keseluruhan. Informasi yang tercantum pada Daftar Informasi Tambahan disajikan untuk tujuan analisis tambahan terhadap laporan keuangan konsolidasian dan bukan merupakan bagian laporan keuangan pokok konsolidasian. Informasi tersebut telah menjadi obyek prosedur audit yang kami terapkan dalam audit atas laporan keuangan pokok konsolidasian dan, menurut pendapat kami, informasi tambahan tersebut telah disajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, berkaitan dengan laporan keuangan pokok konsolidasian secara keseluruhan.

Prasetio, Sarwoko & Sandjaja

Drs. Soemarso S. Rahardjo, ME
Izin Akuntan Publik No. 98.1.0064

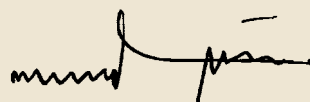
9 Maret 2006

Laporan tahunan berikut laporan keuangan adalah menjadi tanggung jawab manajemen Bank Mandiri dan telah disahkan oleh anggota Komisaris dan Direksi sebagai berikut:

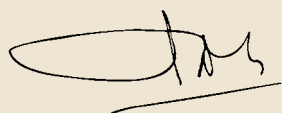
Komisaris



Edwin Gerungan
Komisaris Utama



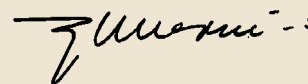
Muchayat
Wakil Komisaris Utama



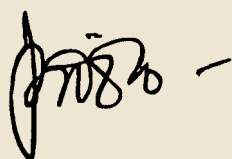
Soedarjono
Komisaris



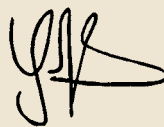
Richard Claproth
Komisaris



Gunarni Soeworo
Komisaris Independen

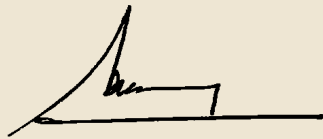


Pradjoto
Komisaris Independen



Yap Tjay Soen
Komisaris Independen

Direksi



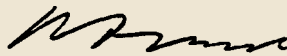
Agus Martowardojo
Direktur Utama



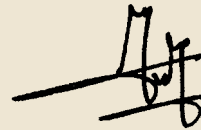
I Wayan Agus Mertayasa
Wakil Presiden Direktur
CFO Finance & Strategy



Johanes Bambang Kendaro
Direktur Treasury & International



Sasmita
Direktur Small Business & Micro Banking
Direktur Human Capital & Compliance



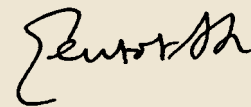
Zulkifli Zaini
Direktur Distribution Network



Honggo Widjojo
Koordinator Commercial Banking



Abdul Rachman
Direktur Corporate Banking



Sentot A. Sentausa
Koordinator Risk Management



Andreas E. Susetyo
CITO Information Technology



Omar S. Anwar
Direktur Consumer Banking

CATATAN

A series of horizontal lines for writing notes, starting with a thick grey header bar.