



# Tata Kelola Keberlanjutan

Sustainable Governance







## TATA KELOLA KEBERLANJUTAN

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG, adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Sebagai korporasi yang bertanggungjawab, Bank Mandiri berupaya semaksimal mungkin untuk menerapkan GCG. Penerapan tersebut dilakukan tidak sekedar memenuhi ketentuan otoritas atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, akan tetapi lebih didorong oleh kesadaran bahwa tata kelola yang baik merupakan kunci penting untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan daya saing berkelanjutan.

Penerapan GCG kian menemukan nilai penting di tengah semakin meningkatnya harapan dari para pemangku kepentingan terhadap kinerja Bank Mandiri. Untuk mendapatkan hasil terbaik, selain menerapkan GCG, Bank Mandiri juga secara berkala melakukan asesmen untuk mengetahui tingkat keberhasilan penerapan GCG, sekaligus mengetahui kekurangannya sehingga bisa dilakukan upaya untuk memperbaikinya.

Bagi Bank Mandiri, penerapan GCG sekaligus juga merupakan sarana terbaik untuk menunjukkan kepada para pemegang saham bahwa investasi mereka aman dan berada di tangan pengelola yang tepat. Penerapan GCG secara total juga akan membuat kepercayaan para pemangku kepentingan kepada Bank Mandiri meningkat sehingga citra/reputasi Bank Mandiri ikut naik. Di tengah persaingan industri perbankan yang kian ketat, kinerja dan citra yang baik merupakan kunci penting untuk mengoptimalkan daya saing sehingga bisa memenangkan persaingan.

Dengan penerapan GCG yang tepat, sesuai dengan perundangan-undangan yang berlaku, dan *standard best practice* yang ada, Bank Mandiri optimistis akan mampu menjawab tantangan dan tuntutan dari pemangku kepentingan. Lebih dari itu, dengan penerapan GCG, Bank Mandiri akan mampu bertahan, bahkan semakin berkembang dan berkelanjutan pada masa-masa mendatang

### Prinsip-prinsip Tata Kelola

Penerapan GCG di Bank Mandiri dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada sejumlah ketentuan, antara lain, Peraturan Menteri

## SUSTAINABILITY GOVERNANCE

Good Corporate Governance, hereinafter referred to as GCG, are the principles that underlie a company management process and mechanism based on laws and regulations and business ethics. As a responsible corporation, Bank Mandiri makes every effort to implement GCG. The application is done not only to meet the provisions of the authority or the applicable laws and regulations, but is more driven by the awareness that good governance is an important key to improve performance and sustainable competitive advantage.

The application of GCG has increasingly found important value amid increasing expectations from stakeholders for Bank Mandiri's performance. To get the best results, in addition to implementing GCG, Bank Mandiri also periodically conducts assessments to determine the level of success in implementing GCG, as well as knowing its shortcomings so that efforts can be made to improve it.

For Bank Mandiri, the implementation of GCG is also the best means to show shareholders that their investment is safe and in the hands of the right manager. The total implementation of GCG will also increase the confidence of stakeholders in Bank Mandiri so that the image / reputation of Bank Mandiri will also increase. In the midst of increasingly fierce competition in the banking industry, good performance and image are important keys to optimizing competitiveness so that they can win the competition.

With the proper implementation of GCG, in accordance with applicable laws, and existing best practice standards, Bank Mandiri is optimistic that it will be able to answer the challenges and demands of stakeholders. More than that, with the implementation of GCG, Bank Mandiri will be able to survive, even more developed and sustainable in the future

### Governance Principles

The implementation of GCG at Bank Mandiri is carried out consistently and continuously based on a number of provisions, including, Regulation of the Minister of

Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER — 01 / MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, serta Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER- 09 /MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Implementasi GCG oleh segenap insan Bank Mandiri telah menghasilkan kinerja yang sangat memuaskan pada tahun pelaporan. Keberhasilan itu tak lepas dari tekad yang kuat dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik sebagai berikut:

State Owned Enterprises Number: PER - 01 / MBU / 2011 concerning Implementation of Good Corporate Governance (Good Corporate Governance) on State Owned Enterprises, and Regulation of the Minister of State Owned Enterprises Number: PER-09 / MBU / 2012 concerning Amendments to Regulation of the Minister of State Owned Enterprises Number PER-01 / MBU / 2011 concerning the Implementation of Good Corporate Governance in State Owned Enterprises.

The implementation of GCG by all Bank Mandiri employees has resulted in a very satisfying performance in the reporting year. This success cannot be separated from a strong determination to apply the principles of good governance as follows:

**Tabel Penerapan Prinsip Tata Kelola**  
Table of Governance Principles Implementation

| Prinsip-prinsip Tata Kelola<br>Principles of Governance | Uraian<br>Philosophy   |
|---|--|
| Transparansi<br>Transparency                            | <p>1. Bank Mandiri mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan (<i>stakeholders</i>).<br/> 2. Bank Mandiri mengungkapkan informasi yang meliputi tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha, strategi, kondisi keuangan dan non keuangan Bank Mandiri, susunan Direksi dan Dewan Komisaris, pemegang saham pengendali, pengelolaan risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, penerapan fungsi kepatuhan, sistem dan implementasi <i>Good Corporate Governance</i> serta informasi dan fakta material yang dapat mempengaruhi keputusan investor.<br/> 3. Kebijakan Bank Mandiri harus tertulis dan dikomunikasikan kepada <i>stakeholders</i> yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.<br/> 4. Prinsip keterbukaan tetap memperhatikan ketentuan rahasia Bank Mandiri, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi sesuai peraturan yang berlaku.</p> <p>1. Bank Mandiri discloses information in a timely, adequate, clear, accurate and comparable manner and can be accessed by interested parties (stakeholders).<br/> 2. Bank Mandiri discloses information but is not limited to the vision, mission, business objectives, strategy, financial and non-financial conditions, the composition of the Board of Directors and Board of Commissioners, controlling shareholders, risk management, supervision and internal control systems, implementation of compliance functions , system and implementation of Good Corporate Governance and information and material facts that can influence investor decisions.<br/> 3. Bank Mandiri policies must be written and communicated to stakeholders to obtain information about the policy.<br/> 4. The principle of openness always considers Bank Mandiri confidentiality, positionconfidentiality, and personal rights in accordance with applicable regulations.</p> |



**Tabel Penerapan Prinsip Tata Kelola**  
Table of Governance Principles Implementation

| Prinsip-prinsip Tata Kelola<br>Principles of Governance | Uraian<br>Philosophy   |
|---|--|
| Akuntabilitas<br>Accountability                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri menetapkan sasaran usaha dan strategi untuk dapat dipertanggungjawabkan kepada <i>stakeholders</i>.</li> <li>2. Bank Mandiri menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi masing-masing organ anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh jajaran di bawahnya yang selaras dengan visi, misi, nilai-nilai Perusahaan, sasaran usaha dan strategi Bank Mandiri.</li> <li>3. Bank Mandiri harus meyakini bahwa masing-masing anggota Dewan Komisaris dan Direksi maupun seluruh jajaran di bawahnya mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i>.</li> <li>4. Bank Mandiri menetapkan <i>check and balance system</i> dalam pengelolaan perusahaan.</li> <li>5. Bank Mandiri memiliki ukuran kinerja dari semua Jajaran Bank Mandiri berdasarkan ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan (<i>Corporate Culture Values</i>), sasaran usaha dan strategi Bank Mandiri serta memiliki <i>rewards and punishment system</i>.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri sets accountable business objectives and strategies to stakeholders.</li> <li>2. Bank Mandiri establishes clear duties and responsibilities for each member of Board of Commissioners and Directors as well as all positions below in line with Bank Mandiri vision, mission, values, business objectives and strategies.</li> <li>3. Bank Mandiri believes that each member of Board of Commissioners and Directors and the entire positions below have competencies in accordance with their responsibilities and understand their role in the implementation of Good Corporate Governance.</li> <li>4. Bank Mandiri sets a check and balance system in company management.</li> <li>5. Bank Mandiri has performance assessment from all levels based on agreed sizes consistently with Corporate Culture Values, business objectives and strategies and has a rewards and punishment system.</li> </ol> |
| Responsibilitas<br>Responsibility                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri berpegang pada prinsip kehati-hatian (<i>prudential banking practices</i>) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.</li> <li>2. Bank Mandiri sebagai <i>good corporate citizen</i> peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri adheres to the prudential banking practices and guarantees compliance with applicable regulations.</li> <li>2. Bank Mandiri as a good corporate citizen concerns about the environment and carries out socialmresponsibility fairly.</li> </ol>   |
| Independensi<br>Independence                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh <i>stakeholders</i> manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepikah serta terbebas dari benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>).</li> <li>2. Bank Mandiri mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri avoids impoper domination by any stakeholders and is not affected by unilateral interests and free of conflict of interest.</li> <li>2. Bank Mandiri makes decisions objectively and is free from any pressure from any party.</li> </ol>   |

**Tabel Penerapan Prinsip Tata Kelola**  
Table of Governance Principles Implementation

| Prinsip-prinsip Tata Kelola<br>Principles of Governance | Uraian<br>Philosophy   |
|---|--|
| Kewajaran dan Kesetaraan<br>Fairness and Equality       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri memperhatikan kepentingan seluruh <i>stakeholders</i> berdasarkan atas kesetaraan dan kewajaran (<i>equal treatment</i>).</li> <li>2. Bank Mandiri memberikan kesempatan kepada seluruh <i>stakeholders</i> untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan Bank Mandiri serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Mandiri concerns the interests of all stakeholders based on the principle of equality and fairness (<i>equal treatment</i>).</li> <li>2. Bank Mandiri provides opportunities for all stakeholders to provide input and express opinions upon company interests and open access to information in accordance with the principle of transparency.</li> </ol> |

## Struktur Tata Kelola (102-18)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) menyebutkan bahwa Organ Perseroan terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Sistem kepengurusan di Bank Mandiri menganut sistem dua badan (*two tier system*) yaitu Dewan Komisaris dan Direksi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai fungsinya masing-masing sebagaimana diamanahkan dalam Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan.

Sesuai dengan Undang-undang Perseroan Terbatas, maka struktur tata kelola Bank Mandiri terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi. Untuk memaksimalkan fungsi pengawasan, Dewan Komisaris dibantu oleh organ pendukung berupa Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi, Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi, dan Sekretaris Dewan Komisaris. Sementara itu, Direksi dibantu oleh Komite di bawah Direksi, yakni *Asset & Liability Committee*, *Risk Management & Credit Policy Committee*, *IT Committee*, *Policy & Procedure Committee*, *Capital & Subsidiaries Committee*, *Human Capital Policy Committee*, *Credit Committee*, *Business Committee*, *Integrated Risk Committee* dan Sekretaris Perusahaan.

Sejalan dengan keluarnya POJK 18/POJK.03/2014 tentang Tata Kelola Terintegrasi, Bank Mandiri kemudian membentuk Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi, Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dan Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi. Satuan-satuan ini dibentuk untuk membangun sinergi dan aliansi bisnis yang kuat antara Bank Mandiri dengan Entitas Anak Perusahaan.

## Governance Structure (102-18)

The Law of the Republic of Indonesia Number 40 of 2007 concerning Limited Liability Companies states that Corporation's Organ consists of the General Meeting of Shareholders (GMS), and Board of Commissioners and Directors. The management system at Bank Mandiri adheres to a two-tier system, namely the Board of Commissioners and Directors who have clear authority and responsibility according to their respective functions as mandated in the Articles of Association and policies.

Referring to the aforementioned Law, Bank Mandiri governance structure consists of the GMS, the Board of Commissioners and Directors. To maximize the supervisory function, the Board of Commissioners is assisted by supporting aspects in the form of Audit Committee, Remuneration and Nomination Committee, Risk Monitoring Committee, Integrated Governance Committee, and Secretary of the Board of Commissioners. Meanwhile, the Directors are assisted by Committees under the Board of Directors, namely the Asset & Liability Committee, Risk Management & Loan Policy Committee, IT Committee, Policy & Procedure Committee, Capital & Subsidiaries Committee, Human Capital Policy Committee, Credit Committee, Business Committee, Integrated Risk Committee and Corporate Secretary.

In line with the issuance of Regulation of FSA 18 / POJK.03 / 2014 concerning Integrated Governance, Bank Mandiri subsequently formed the Integrated Compliance Work Unit, Integrated Risk Management Work Unit and Integrated Internal Audit Work Unit. These units were formed to build strong business synergies and alliances between Bank Mandiri and its Subsidiary Entities.



Organ tata kelola di Bank Mandiri semakin lengkap setelah POJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik diberlakukan per 1 Januari 2019. Peraturan ini antara lain mengatur tentang perlu adanya pegawai, pejabat dan/atau unit kerja yang menjadi penanggung jawab penerapan Keuangan Berkelanjutan. Untuk itu, Bank Mandiri telah membentuk Unit LST (Lingkungan, Sosial, Tata Kelola) yang bertanggungjawab mengenai penerapan Keuangan Berkelanjutan Bank Mandiri.

The governance organs at Bank Mandiri are becoming more complete after Regulation of FSA Number 51 / POJK.03 / 2017 concerning the Implementation of Sustainable Finance for Financial Services Institutions, Issuers, and Public Companies came into force as of January 1, 2019. This regulation, among others, regulates the need for employees, officials and / or work units responsible for implementing Sustainable Finance. For this reason, Bank Mandiri has established an Environmental, Social and Governance Unit (LST) which is responsible for implementing Bank Mandiri's Sustainable Finance.

## Struktur Tata kelola Bank Mandiri Bank Mandiri Governance Structure

