

BAB III

GAMBARAN UMUM BANK MANDIRI

A. Pembentukan Bank Mandiri

Pada akhir bulan Februari 1998, Pemerintah Republik Indonesia telah mengumumkan rencana untuk melakukan restrukturisasi BBD, BDN, BankExim, Bapindo sebagai bagian dari kebijakan dan rencana Pemerintah RI untuk melakukan restrukturisasi dan rekapitalisasi sektor perbankan Indonesia. Untuk itu maka didirikan Bank Mandiri yang akan menerima merger ke-4 bank yang selanjutnya diharapkan akan menjadi pilar perbankan Indonesia. Sebagai bagian dari proses, terlebih dahulu dilakukan restrukturisasi terhadap ke-4 bank yang secara garis besar proses restrukturisasi hingga merger secara hukum adalah sebagai berikut:

1. Restrukturisasi kredit yang diberikan yang tercermin pada pengalihan kredit kepada Asset Management Unit (AMU) dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dan kepada Bank Mandiri.
2. Restrukturisasi asset bukan kredit yang tercermin pada pengalihan aset tersebut kepada Bank Mandiri.
3. Integrasi kebijakan dan pelaksanaan operasi bank termasuk rasionalisasi kantor-kantor dalam dan luar negeri.

4. Rasionalisasi sumber daya manusia yang dilaksanakan secara sukarela dan disertai dengan proses seleksi.
5. Merger secara hukum yang berakibat ke-4 bank akan bubar demi hukum tanpa didahului likuidasi dan Bank Mandiri merupakan bank hasil merger yang akan menerima hak (termasuk kredit kecil dan menengah), kewajiban (termasuk deposito, giro, tabungan, dan kewajiban bukan simpanan serta ekuitas ke-4 bank).
6. Kapitalisasi Bank Mandiri untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai bank yang sehat.

Dengan dilakukannya restrukturisasi sebelum merger dan kapitalisasi Bank Mandiri, maka pada saat merger secara hukum dilaksanakan, Bank Mandiri akan mempunyai organisasi dan sistem yang efisien serta sumber daya manusia yang profesional dan produktif. Disamping itu, keadaan keuangan Bank Mandiri akan menjadi sehat sebagaimana tercermin pada CAR sebesar 8,3% (lihat neraca proforma Bank Mandiri setelah merger per 31 Juli 1999 pada lampiran 1).

Dalam rangka proses restrukturisasi dan merger telah ditunjuk beberapa konsultan independen yang profesional guna mewujudkan Bank Mandiri sebagai bank yang solid dan mengacu kepada *international best practice*. Beberapa konsultan tersebut antara lain adalah Deutsche Bank (penasehat keuangan), Hadiputranto, Hadinoto & Partners (penasehat hukum merger), Wiriadinata & Widyawan (penasehat hukum perusahaan),

McKinsey & Company (konsultan untuk rasionalisasi kantor dalam negeri dan back office), Andersen Consulting (konsultan untuk teknologi informasi dan controlling), Hay Management (konsultan SDM), PT. Gahana Relasindo (konsultan komunikasi ekstern), Indo-Ad (konsultan komunikasi intern), PT. Dayamandiri Dharmakonsilindo (konsultan dana pensiun dan yayasan), PT. Pengembangan Sumberdaya Mandiri (konsultan Bank Syariah), dan Sutjipto (notaris).

B. Visi dan Strategic Plan Bank Mandiri

Visi Bank Mandiri adalah menjadi bank ritel terkemuka di Indonesia yang dibangun di atas neraca yang kuat, manajemen yang profesional dan fokus kepada manfaat untuk *stakeholder* dan dikenal luas oleh kalangan perbankan internasional sebagai bank yang solid. Untuk mencapai visi tersebut Bank Mandiri telah mengembangkan 4 program sebagai berikut:

1. Melakukan restrukturisasi secara tepat waktu untuk menghasilkan neraca yang solid.
2. Pengetahuan yang mendalam tentang bisnis yang akan dimasuki. Dalam industri perbankan Indonesia, Bank Mandiri akan bersaing dengan bank pemerintah yang lain, bank swasta nasional, dan bank internasional. Untuk itu, Bank Mandiri akan mengacu kepada keunggulan di bidang loyalitas customernya, jaringan kantor yang luas, jaminan pemerintah, dan posisi pasar yang kuat seperti dalam pelayanan *trade finance*, untuk

menciptakan diferensiasi produk dan kualitas pelayan di segmen bisnis ritel, menengah, dan korporasi.

3. Menciptakan praktek perbankan yang mengacu kepada pasar dan *merit-based culture*. Bank Mandiri akan memberi penghargaan yang tinggi kepada karyawan yang berprestasi. Untuk mewujudkan budaya ini antara lain Bank Mandiri telah menunjuk tim manajemen senior dari pihak swasta, struktur organisasi dibuat *flat*, sederhana, dan seluruh bidang pekerjaan mengacu kepada kompetensi profesional, serta mengembangkan kebijakan sumber daya manusia (seleksi, penilaian kinerja, kompensasi dan pengembangan) yang mendasarkan kepada konsep *performance-based assesment* dan *merit-based promotion*.
4. Menerapkan *best practice banking management*. Saat ini Bank Mandiri sedang mengembangkan beberapa sistem antara lain adalah sistem pengukuran kinerja bisnis unit secara obyektif, mengoptimalkan alokasi sumber daya yang mengacu kepada risiko pasar/*reward analysis*, mengembangkan posisi pasar dalam segmen bisnis yang menguntungkan, dan mengembangkan pasar baru melalui inovasi produk. Penekanan kepada aspek efisiensi dan kepatuhan kepada peraturan dan kebijakan pemerintah menjadi ciri utama dari penerapan *best practice*.

C. Struktur Organisasi dan Manajemen

Struktur organisasi Bank Mandiri direncanakan akan terdiri dari 60 divisi, 270 group, dan mengelola sekitar 529 cabang baik dalam maupun luar negeri. Untuk itu maka jajaran dewan eksekutif (*board of executive*), yang rencana semula hanya terdiri dari beberapa direktur, telah diperluas menjadi terdiri dari 1 direktur utama, 1 direktur dan *compliance director*, 12 executive vice president (EVP), dan 7 senior vice president (SVP) dengan tujuan agar struktur manajemen Bank Mandiri menjadi lebih kuat (lihat Struktur Organisasi Bank Mandiri pada lampiran 2).¹⁾ Sementara itu jika ditinjau dari jenis struktur organisasinya, maka Bank Mandiri dapat dikategorikan sebagai kombinasi dari struktur organisasi horisontal/*flat* dan matriks serta memiliki *platform* yang kuat untuk dikembangkan menjadi *strategic business unit* di setiap lini divisinya. Adapun susunan anggota Komisaris, Direksi, dan dewan eksekutif Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Komisaris

Binhadi	:	Komisaris utama
Soedarjono	:	Kamisaris
Markus Permadi	:	Komisaris

Direksi

Robby Djohan	:	Direktur utama
I Wayan Pugeg	:	Direktur dan Compliance Director

Dewan Eksekutif

Agus Martowardojo	:	EVP - Credit Risk Management and Restructuring
Kodradi	:	EVP - Branches and Support

¹⁾ Media Indonesia (1999), *Pengumuman Ringkasan Rancangan Merger BankExim, BDN, BBD, dan Bapindo ke Dalam Bank Mandiri*, 24 Juni, hal.8.

Peter B. Stok	:	EVP - Business Development
Edwin Gerungan	:	EVP - Finance and International
Agam Napitupulu	:	EVP - Operation and Information Technology
A. Noor Ilham	:	EVP - Human Resources and General Affair
Heru Ratna Azimada	:	EVP - Corporate Banking
I. Supomo	:	EVP - Financial Control
I. Wayan Agus Mertayasa	:	EVP - Risk Management
J.B. Kendarto	:	EVP - Treasury
Agus H. Sutanta	:	EVP - Koordinator ex BBD
Bambang Sabariman	:	EVP - Koordinator ex BDN
M. Sholeh Tasripan	:	SVP - Koordinator ex BankExim
Yusuf Subianto	:	SVP - Koordinator ex Bapindo
Ventje Rahardjo	:	SVP - Commercial Banking
Sigit Pramono	:	SVP - Credit Restructuring
Abdul Rachman	:	SVP - Government Relations and Subsidiaries
Cholil Hasan	:	SVP - International Banking
Hadi Pane	:	SVP - Comptroller

D. Teknologi

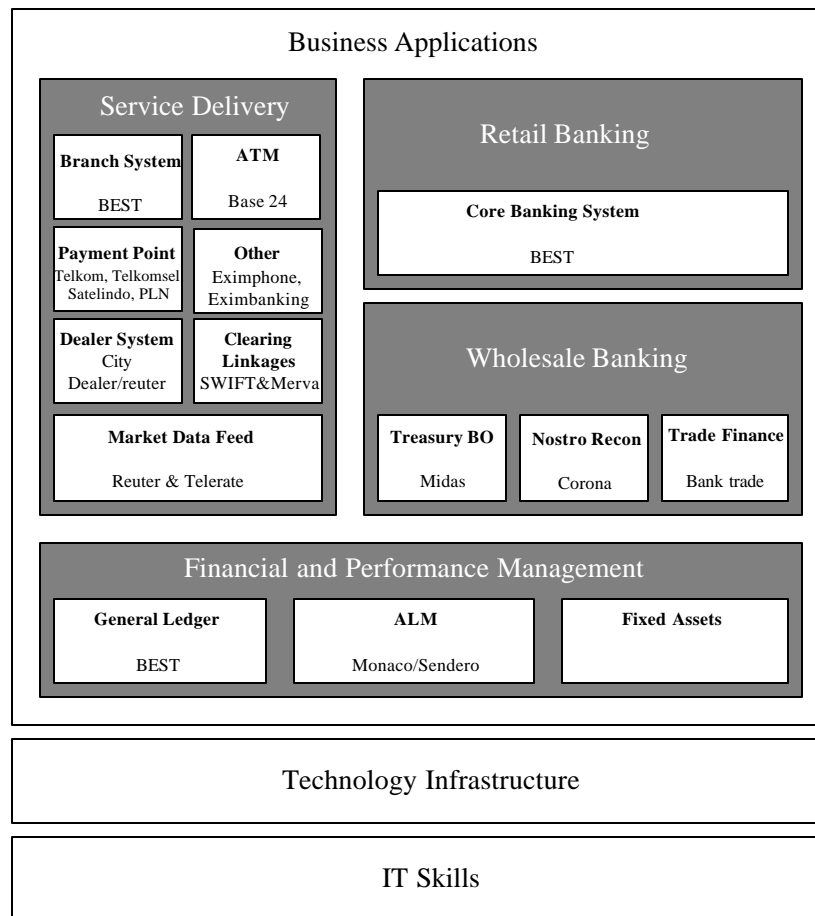
Teknologi yang akan diterapkan di Bank Mandiri pada dasarnya akan menggunakan dan mengembangkan teknologi informasi yang saat ini telah digunakan di BankExim, BDN, BBD, dan Bapindo. Untuk melakukan integrasi sistem dan teknologi ini, Bank Mandiri dibantu oleh konsultan Andersen Consulting khususnya dalam menentukan teknologi informasi terbaik yang akan digunakan sesuai dengan tujuan dan bisnis yang ingin dijalankan oleh Bank Mandiri.

Di Bank Mandiri, teknologi informasi akan dikelola oleh 4 divisi, yaitu Divisi Corporate Banking and Other Services Delivery, Divisi Retail Banking Services Delivery, Divisi Technology and Information System Services, dan Divisi Planning, Administration and Quality Management.

Tujuan dari organisasi teknologi informasi Bank Mandiri adalah memperlakukan *user* sebagai pelanggan yang harus diberikan pelayanan *world class*. Divisi Corporate Banking and Other Services Delivery akan berperan di dalam mendukung aktivitas *corporate banking, trade finance, credit risk management, financial and management accounting, treasury, general affair and human resources*. Divisi Retail Banking Services Delivery berperan di dalam mendukung aktivitas bisnis *electronic channells* (ATM, Phone, PC), branch (core banking, teller), dan card (credit card, debit card). Divisi Technology and Information System Services akan berperan di dalam mendukung *technical environment*, pengoperasian aplikasi sehari-hari, dan *technical services* yang terdiri dari *network management, operating system management, hardware management, database management, facilities management, desktop management*, dan *help desk management*. Sedangkan Divisi Planning, Administration and Quality Management akan berperan di dalam mengembangkan strategi teknologi, arsitektur teknologi, dan manajemen mutu dan pelayanan, dan administrasi umum di bidang teknologi informasi.

Berdasarkan penilaian yang dilakukan terhadap teknologi informasi di ke-4 bank, Bank Mandiri telah menentukan arsitektur teknologi (*integrated technology architecture*) sebagai berikut:

Gambar 4. Integrated Technology Architecture



Sumber: Andersen Consulting (1998), *Credit Risk Management Proposal For Bank Mandiri*, December.

*) BEST adalah BankExim Sistem Terpadu

Disamping itu, di gedung BankExim yang nantinya akan menjadi Kantor Pusat Bank Mandiri saat ini telah terpasang jaringan antar komputer atau Local Area Network (LAN) dimana antar karyawan dapat saling bertukar data, informasi, dan bekerja secara bersama-sama. Fasilitas jaringan tersebut telah dikembangkan dan dilengkapi dengan jaringan internet, dimana sistem internet BankExim berperan sebagai *server/gateway* yang memberikan fasilitas kepada pengguna/karyawan yang telah terhubung ke dalam LAN

BankExim untuk dapat mengakses internet dan diberikan fasilitas internet e-mail BankExim. Sistem LAN dan fasilitas internet ini hampir dapat dipastikan tetap akan dipakai oleh Bank Mandiri.

E. Sumber Daya Manusia

Bank Mandiri diperkirakan akan memiliki karyawan sebesar 13.997 orang dengan komposisi sebesar 35,54% atau 4.975 orang terdiri dari tenaga pimpinan (*division head officer, group head, officer*) dan sisanya sebesar 64,46% atau 9.022 orang terdiri dari pegawai pelaksana dan non pelaksana. Sumber daya manusia Bank Mandiri akan dikelola oleh Divisi Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab dalam mengembangkan kebijakan yang terpadu di bidang rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen organisasi dan karir, imbal jasa (*compensation and benefit*), hubungan pegawai dan industrial, dan sistem informasi SDM. Proses rekrutmen pegawai Bank Mandiri khususnya di tingkat manajemen madya (*division head dan group head*) dilakukan secara terbuka dan obyektif dengan melibatkan konsultan Hay Management yang independen untuk memperoleh pegawai yang benar-benar profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi. Jenjang karir di Bank Mandiri akan lebih bersifat spesialis dan mengacu kepada *merit-based system* dan bukan pada senioritas.

F. Perpustakaan

Lokasi perpustakaan Bank Mandiri nantinya akan memanfaatkan perpustakaan BankExim yang ada di lantai 4. Fasilitas perpustakaan di

BankExim saat ini sudah cukup memadai yaitu adanya ruangan yang luas dan rapi, buku terdata dengan baik, dan jumlah buku dan majalah cukup banyak dan beragam. Saat ini jumlah buku di perpustakaan BankExim sebesar 7.300 buah, BBD sekitar 3.000 buah, BDN sekitar 4.000 buah, dan Bapindo sekitar 14.000 buah, sehingga jumlah buku di perpustakaan Bank Mandiri diperkirakan akan sebesar 28.300 buah. Buku-buku tersebut antara lain di bidang manajemen, keuangan, teknologi, *internal control*, hukum, *internasional banking*, marketing, kualitas pelayanan, dan sebagainya.

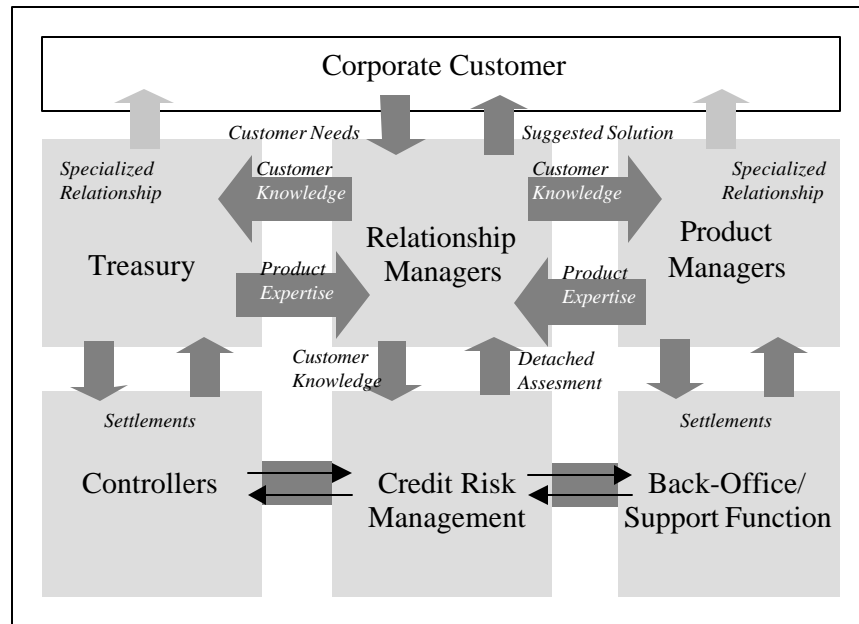
G. Manajemen Operasi dan Pelayanan

Manajemen operasi Bank Mandiri akan mengacu kepada *international best practice* khususnya di bidang pengelolaan risiko, pelayanan nasabah (*customer focus*), controlling dan internal audit,²⁾ dan pengelolaan sumber daya manusia (*merit-based system*). Manajemen operasi yang berhubungan dengan pelayanan kepada nasabah seperti cabang,³⁾ ritel banking, corporate banking, dan business development, akan berusaha memanfaatkan *customer knowledge* dan mengoptimalkan pelayanan kepada customer. Untuk melakukan hal tersebut, maka di setiap cabang/divisi Bank Mandiri terdapat suatu fungsi khusus yang memberikan pelayanan kepada nasabah dan terpisah dengan fungsi lainnya seperti pengembangan produk, controlling, dan aktivitas *back office* lainnya. Pada cabang/divisi tersebut

²⁾ Manajemen operasi internal audit Bank Mandiri akan menerapkan manajemen operasi internal audit BDN yang saat ini telah memperoleh Sertifikat ISO 9002.

³⁾ Manajemen operasi cabang Bank Mandiri direncanakan akan menggunakan manajemen operasi *Branch Process Reengineering* (BPR) BankExim yang saat ini telah diterapkan di beberapa cabang sejak tahun 1997.

Gambar 5. Position Relationship Manager Within Corporate Customer Coverage



Sumber: Bank Mandiri (1999), *Circular to Creditors Consent Solicitation: Acquisition os Shares, Acquisition of Assets and Liabilities, Legal Merger Process*, 31 March.

terdapat unit kerja *marketing* atau semacam Relationship Manager yang bertugas melakukan pelayanan secara personal agar hubungan dan pemahaman kepada customer dapat selalu dijaga dan ditingkatkan. Pada gambar 5 dapat dilihat salah satu contoh manajemen operasi di Divisi Corporate Banking Bank Mandiri yang fokus kepada pelayanan customer.

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa Relationship Manager memegang peran utama di dalam mengkoordinasikan pelayanan kepada customer dan kemungkinan dalam melakukan *cross selling*. Pemahaman yang mendalam Relationship Manager terhadap kebutuhan nasabah

merupakan sumber *knowledge* bagi Bank Mandiri dan dengan koordinasi dengan unit kerja lain, Relationship Manager akan memberikan solusi terbaik bagi customer.