

Tugas Akhir MSDM Strategik
Eksplorasi Model Strategis Manajemen SDM
“PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.”



Bernadeta Kunthi Maharani

19808141119

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
2021

A. Profil Perusahaan



Situs Web

www.bankmandiri.co.id



Call Center

14000 ; (021) 52997777

Data Jaringan Kantor

- 1 Kantor Pusat
- 140 Kantor Cabang
- 11 Entitas Anak
- 2.280 Cabang Pembantu
- 90 Kantor Kas
- 13.217 ATM
- 7 Kantor Luar Negeri
- 3 Entitas Cucu



Sekretaris Perusahaan

Rudi As Aturridha

Tel : 62-21 524 5299

Fax : 62-21 526 3460

Website : <http://www.bankmandiri.co.id>

Email : corporate.secretary@bankmandiri.co.id

Entitas Anak

- PT Bank Syariah Mandiri ("BSM")
- Bank Mandiri (Europe) Limited ("BMEL")*
- PT Mandiri Sekuritas
- PT Bank Mandiri Taspen
- PT Mandiri Tunas Finance ("MTF")
- Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. ("MIR")
- PT AXA Mandiri Financial Services ("AXA Mandiri")
- PT Mandiri AXA General Insurance ("MAGI")
- PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia ("Mandiri Inhealth")
- PT Mandiri Utama Finance ("MUF")
- PT Mandiri Capital Indonesia ("MCI")



Alamat Kantor Pusat

Plaza Mandiri

Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38

Jakarta 12190 INDONESIA

Tel : 62-21 5265045

Fax : 62-21 5274477, 527557

Entitas Cucu

- PT Mandiri Manajemen Investasi ("MMI")
- Mandiri Securities Pte Ltd
- PT Mitra Transaksi Indonesia ("MTI")



Contact Address

Corporate Secretary

corporate.secretary@bankmandiri.co.id

Investor Relation

Email : ir@bankmandiri.co.id

<http://ir.bankmandiri.co.id>

Customer Care

Email : mandiricare@bankmandiri.co.id

Media Sosial

Facebook : <https://id.facebook.com/officialbankmandiri/>

Twitter : [@bankmandiri](https://twitter.com/bankmandiri)

Instagram : [bankmandiri](https://www.instagram.com/bankmandiri)

B. The Long Run Strategic Map

- Visi

Dengan purpose Spirit Memakmurkan Negeri, Visi jangka panjang Bank Mandiri di 2020-2024 adalah Menjadi Partner Finansial Pilihan Utama Anda *“To be your preferred financial partner”* dengan penjabaran dari visi dimaksud adalah sebagai berikut:

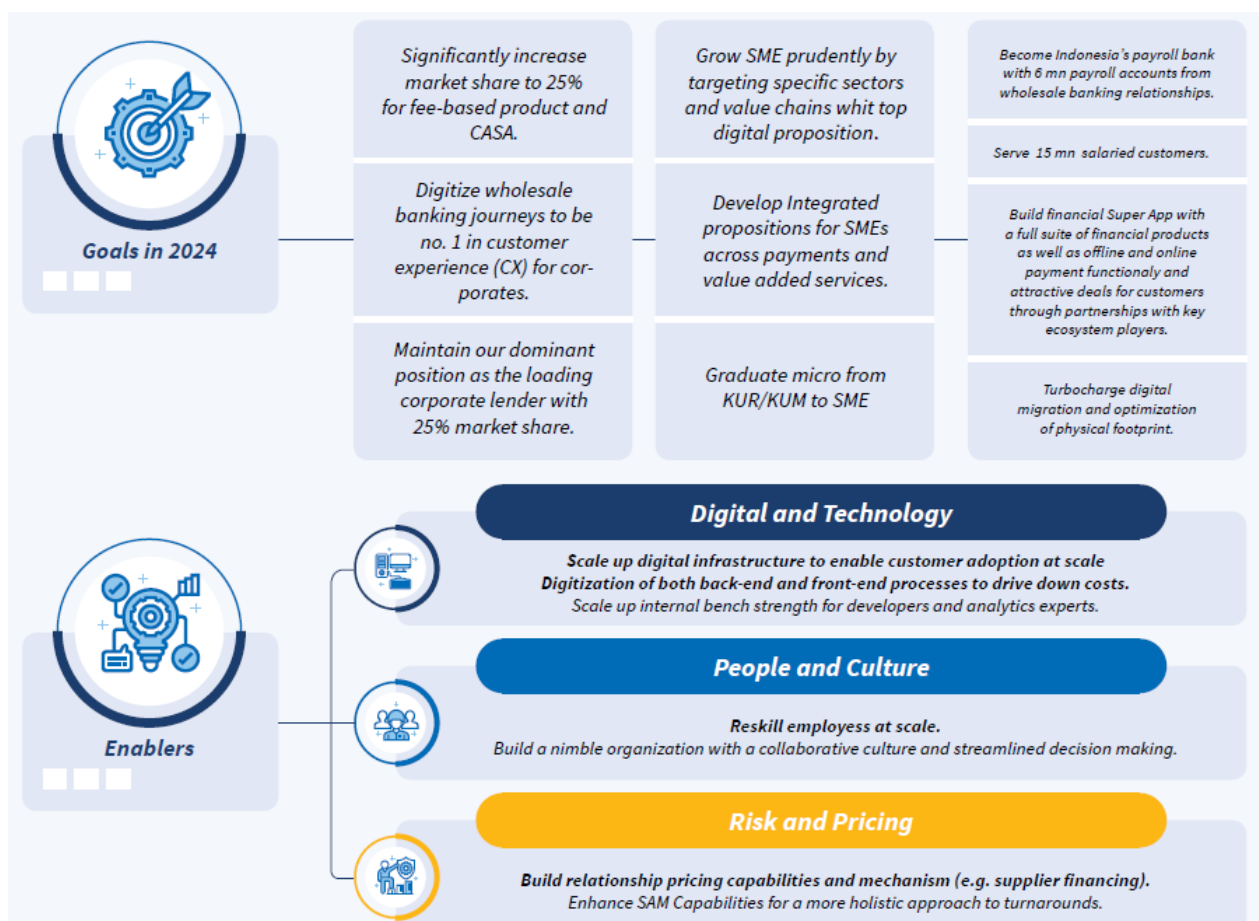
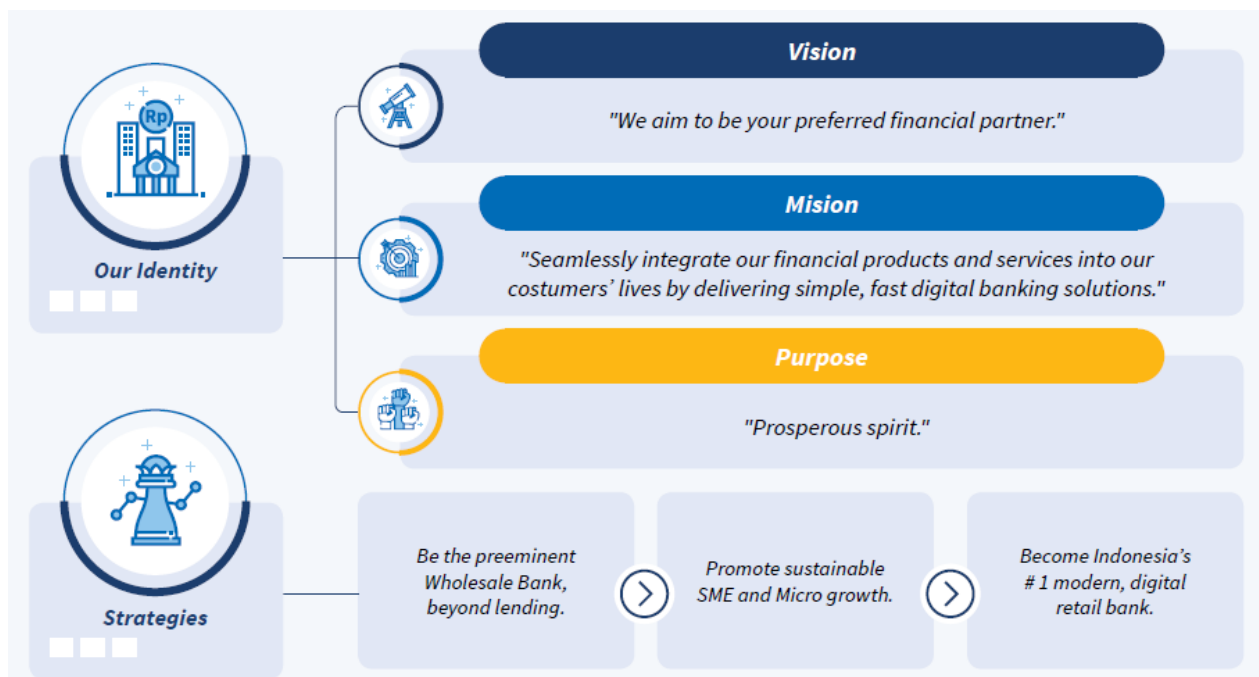
- a. Komitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Bank Mandiri melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Bank Mandiri ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.
- b. Mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

- Misi

Misi Bank Mandiri yaitu Menyediakan Solusi Perbankan Digital Yang Handal dan Simple yang Menjadi Bagian Hidup Nasabah *“Seamlessly integrate our financial products & services into our costumers’ lives by delivering simple, fast digital banking solutions”* dengan penjabaran sebagai berikut:

- a. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
 - 1) Memprioritaskan kepentingan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik dengan membangun sikap profesional dan bersahabat.
 - 2) Menyediakan layanan one stop financial solution kepada nasabah melalui sinergi dengan Perusahaan Anak.
 - 3) Menawarkan produk-produk yang kompetitif dan terjamin serta fokus pada pengembangan produk dan jaringan digital banking untuk mengakomodasi kebutuhan nasabah.
- b. Mengembangkan sumber daya yang profesional
 - 1) Merekrut, melatih dan mengembangkan sumber daya manusia berdasarkan bakat dan kemampuan yang dimiliki.
 - 2) Memberikan peluang tumbuh kepada seluruh pegawai dengan adil serta memberikan penghargaan dan promosi atas dasar prestasi dan dedikasi.
- c. Memberikan manfaat maksimal kepada stakeholders
 - 1) Memberikan keuntungan yang maksimal kepada pemegang saham dengan tetap memperhatikan kepentingan-kepentingan stakeholders lainnya.
 - 2) Menjamin pertumbuhan dan peningkatan laba yang berkesinambungan.
- d. Melaksanakan manajemen terbuka
 - 1) Memiliki komitmen kerja yang tinggi dan bertanggung jawab.
 - 2) Melaksanakan manajemen terbuka dan kerjasama yang efektif.
- e. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan
Mempertimbangkan kepentingan masyarakat dan lingkungan dalam setiap pengambilan keputusan.

C. Road Map of Firms Strategies



D. Strategic Statements on Various Specific Objectives

Tantangan ke depan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah membuat Bank Mandiri perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan. Untuk itu, Bank Mandiri telah mencanangkan transformasi Tahap III 2015-2020. Visi jangka panjang Bank Mandiri adalah “*To be The Best Bank in ASEAN by 2020*”, atau menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Bank Mandiri bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di ASEAN, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh pemahaman sektor industri yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak.
- Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di Bank Mandiri memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.
- Dengan sasaran mencapai kapitalisasi pasar USD55 miliar dan Return on Equity 23%-27% pada tahun 2020, Bank Mandiri bertekad menjadi ikon perbankan Indonesia di ASEAN.

Untuk mencapai visi tersebut, strategi pertumbuhan Bank Mandiri ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area utama sebagai berikut:

- Memperkuat leadership di segmen wholesale dengan melakukan pendalaman relationship dengan nasabah. Strategi ini bertujuan agar Bank Mandiri dapat meningkatkan *share of wallet* dan *rasio crosssell revenue* dari nasabah wholesale Mandiri, melalui penyediaan solusi produk wholesale yang terintegrasi, solusi yang berbasis ekspertis di sektor usaha nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah Mandiri yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat crossborder.
- Menjadi Bank pilihan nasabah di segmen retail, dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis Bank Mandiri, yaitu: (1) Segmen mikro, (2) Segmen Small Medium Enterprise (SME), (3) Segmen Individual.
- Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di Bank Mandiri, termasuk dengan Perusahaan Anak.

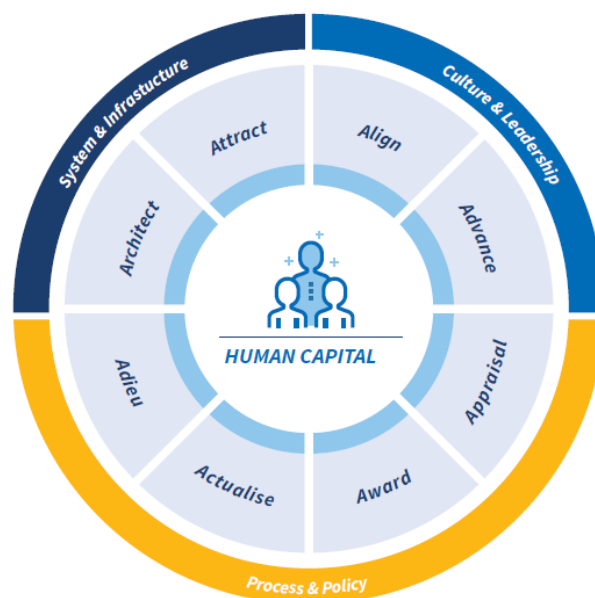
Ketiga area fokus tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, operations, risk management) serta penguatan sumber daya manusia.

E. Organizational Development Strategies Information

Dalam menyusun Corporate Plan 2020-2024, Bank Mandiri mempertimbangkan RPJMN tahun 2020-2024 dan juga Roadmap BUMN 2020-2024 yang tertuang dalam 5 (lima) formulasi prioritas Kementerian BUMN yang terdiri dari:

1. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia
Meningkatkan nilai tambah ekonomi (*economic value added*) dan dampak sosial bagi masyarakat dan ekonomi Indonesia.
2. Inovasi Model Bisnis
Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerjasama, pertimbangan kebutuhan stakeholders, dan fokus pada core business.
3. Kepemimpinan Teknologi
Memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital
4. Peningkatan Investasi
Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
5. Pengembangan Talenta
Menedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM.

F. Personal Development Strategies Information



Strategi Manajemen Human Capital (*Employee Lifecycle*):

1. Architect – Pengembangan Organisasi (Organization Development)
⇒ Pengembangan organisasi yang meliputi desain struktur organisasi dan evaluasi jabatan, pengembangan karir, serta perencanaan kebutuhan pegawai (*capacity planning*).
2. Attract – Pemenuhan Sumber Daya Manusia

- ⇒ Sistem pemenuhan Human Capital yang handal baik melalui sumber internal maupun eksternal, dan strategi menarik minat pegawai (employee attraction).
- 3. Align – Sistem on Boarding Pegawai dan Hubungan Kepegawaian
 - ⇒ Sistem on boarding dan hubungan kepegawaian yang bersahabat bagi pegawai dan pegawai baru.
- 4. Advance – Pelatihan dan Pengembangan
 - ⇒ Pelatihan dan pengembangan kapabilitas Human Capital untuk mendukung kebutuhan bisnis.
- 5. Appraise – Manajemen Kinerja Individu
 - ⇒ Sistem penilaian kinerja pegawai dan feedback yang akuntabel dan transparan.
- 6. Award – Sistem Imbalan (Total Reward)
 - ⇒ Sistem imbalan pegawai yang kompetitif dan tepat sasaran.
- 7. Actualize – Manajemen Talent dan Suksesi
 - ⇒ Sistem manajemen talent dan suksesi yang berkualitas dan tepat waktu.
- 8. Adieu – Pemberhentian Pegawai
 - ⇒ Sistem pemberhentian pegawai.

Agar penerapan employee lifecycle tersebut dapat berjalan secara baik dan berkesinambungan, maka dalam setiap tahapannya didukung dengan penguatan landasan sebagai berikut:

- a. Proses dan kebijakan Human Capital yang lebih terstruktur, mudah diakses dan dipahami;
- b. Sistem dan infrastruktur teknologi yang terintegrasi dan user friendly; serta
- c. Budaya dan kepemimpinan yang menunjang transformasi, termasuk perubahan pola pikir, pola perilaku dan pola kerja, serta peningkatan peran leaders sebagai role model dalam proses pengelolaan Human Capital (Culture and Leadership).

G. Application of Objectives Strategies

Bank Mandiri memfokuskan tiga sasaran utama yaitu:

- 1. Menjadi Wholesale Bank Terdepan (*Be the preeminent Wholesale Bank, beyond lending*) yaitu dengan me-leverage kekuatan Bank Mandiri sebagai bank wholesale untuk go beyond lending, dengan mengakuisisi potensi sumber pendapatan baru dari nasabah melalui:
 - a. Penyediaan solusi structured finance and trade dan advisory melalui kolaborasi dengan Entitas Anak Bank Mandiri yaitu Mandiri Sekuritas dan Kantor Luar Negeri.
 - b. Penyempurnaan layanan transaction banking, cash management, forex dan capital markets dan penguatan kapabilitas layanan wholesale digital banking.
 - c. Fokus pada penetrasi anchor client dan sektor-sektor industri yang selektif.
 - d. Peningkatan kapabilitas Relationship Manager (RM) agar dapat menjadi financial advisor bagi nasabah Bank Mandiri.
- 2. Mendorong Pertumbuhan SME dan Micro yang Sehat dan Berkelanjutan melalui:
 - a. Streamlining proses bisnis dan perbaikan proses value chain serta penggunaan teknologi dalam proses percepatan akuisisi dan analisis kredit.

- b. Integrasi sales forces SME ke jaringan cabang Bank Mandiri.
 - c. Pengembangan aplikasi pinjaman digital.
 - d. Pembinaan nasabah mikro untuk naik kelas.
3. Menjadi Modern Digital Bank yang Terbaik melalui:
- a. Peningkatan penetrasi nasabah payroll dan pertumbuhan CASA Retail melalui e-channel Bank Mandiri dan Bank at Work.
 - b. Pengembangan financial superstore apps yang dapat melayani kebutuhan nasabah Bank Mandiri secara digital.
 - c. Pengembangan aplikasi digital Bank Mandiri yang terintegrasi pada bank-end core system.
 - d. Peningkatan kapabilitas layanan digital retail banking dengan penambahan fitur produk kredit dan investasi.
 - e. Penguatan kemitraan dengan berbagai e-commerce di Indonesia.

Bank Mandiri telah menyusun roadmap RAKB 2021 – 2025 yang merupakan tahun ketiga penyusunan rencana aksi berdasarkan review implementasi RAKB periode sebelumnya. Di tengah perlambatan kinerja akibat Pandemi COVID-19, Bank Mandiri tetap dapat membukukan laba bersih sampai dengan tahun 2020 sebesar Rp14,16 triliun (bank only), dimana angka tersebut berhasil melampaui target RKAP Revisi 2020 sebesar Rp10,34 triliun. Faktor-faktor yang mendorong tercapainya target laba bersih adalah perolehan net interest income dan fee based income masing-masing sebesar Rp46,81 triliun dan Rp22,12 triliun, dimana pencapaian NII dan FBI tersebut juga telah berhasil melampaui target yang telah ditetapkan dalam RKAP Revisi 2020.

Adapun Program RAKB 2021 – 2025 difokuskan pada 3 (tiga) pilar yaitu Pilar Sustainable Banking, Pilar Sustainable Operation dan Pilar Sustainable CSR & Financial Inclusion, serta inisiatif enabler. Fokus program kerja tersebut diterjemahkan dalam 15 inisiatif utama dan 3 inisiatif enabler yang dilaksanakan secara berkelanjutan dan bertahap. Dalam roadmap 5 (lima) tahun ke depan, program kerja pilar Sustainable Banking difokuskan pada implementasi LST di 5 sektor prioritas segmen Corporate dan pengembangan Sustainability Bond. Pada pilar Sustainable Operation, program kerja jangka panjang difokuskan pada implementasi green office minimal di 5 gedung; green building di 3 gedung, budaya ramah lingkungan pada seluruh Mandirian, serta penguatan privacy & IT data security secara berkelanjutan. Selanjutnya, Pilar CSR & Financial Inclusion difokuskan pada peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui program WMM, Rumah Kreatif BUMN Mandiri Sahabatku, Branchless Banking termasuk turunannya (value chain) serta KUR Ketahanan Pangan yaitu sektor pertanian dan perikanan.

Bank Mandiri menyadari bahwa Sustainable Banking adalah journey, karenanya Bank akan mengimplementasi ESG secara bertahap di lima sektor prioritas yaitu (1) Sektor Perkebunan Sawit dan Crude Palm Oil/CPO, (2) Sektor Jasa Konstruksi & Infrastruktur, (3) Sektor Energi dan Air, (4) Sektor Pertambangan Logam, serta (5) sektor Industri Makanan dan Minuman. Adapun tahun 2021 merupakan tahun ketiga implementasi ESG, dimana Bank Mandiri akan fokus pada 3 sektor prioritas yaitu

sektor perkebunan sawit & CPO, sektor Jasa Konstruksi & Infrastruktur, serta sektor Energi & Air / Renewable Energy.

H. Evaluation of Firms Strategies

- a. Kegiatan Komunikasi dan Pemasaran kepada nasabah Bank Mandiri telah dilakukan dengan tepat sesuai dengan kondisi yang relevan. Selama tahun 2020, Bank Mandiri memfokuskan kegiatan marketing campaign untuk mendukung program-program Pemerintah seperti #dirumahaja dan Bangga Buatan Indonesia. Kegiatan campaign dilakukan secara terintegrasi pada media digital dan non-digital untuk mendukung kegiatan transaksi nasabah selama berkegiatan #dirumahaja, sekaligus berkontribusi dalam Pemulihan Ekonomi Nasional dengan berbelanja produk-produk dalam negeri.
- b. Pengaplikasian strategi manajemen SDM oleh Bank Mandiri yang sangat teratur, semuanya telah disiapkan dengan mantap, mulai dari metode tahapan rekrutmen/seleksi karyawan baru, manajemen risiko, program pengembangan dan pelatihan karyawan, program magang, hubungan kepegawaian, dan penilaian kinerja hingga sukses menghasilkan SDM yang unggul dan berkualitas..
- c. Dari segi Teknologi Informasi, Bank Mandiri sangat memperhatikan strategi perencanaan hingga implementasi untuk mencegah problem yang mungkin timbul, pengamanan IT harus semakin ditingkatkan untuk menghindari risiko-risiko keamanan, serta melakukan improvement masing-masing bagian: pengembangan, inovasi, pengamanan, dan pengelolaan operasional teknologi informasi yang terus berkembang, sehingga segala proses kegiatan perbankan dapat terselenggara dengan baik.
- d. Tata Kelola Perusahaan Bank Mandiri telah mendapat beragam penghargaan baik tingkat nasional maupun internasional, maka tata kelola perusahaan tersebut perlu untuk terus dikembangkan semaksimal mungkin agar mampu bersaing dikancah global.

Sumber Referensi

<https://bankmandiri.co.id/web/ir/annual-reports> (Annual Reports Bank Mandiri 2020)

<https://www.bankmandiri.co.id/profil-perusahaan>

<https://jevtonline.org/bank-mandiri-q1-2021/>