

## Analisis Implementasi Enterprise Risk Management dan Transformasi Digital Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Periode 2021–2025: Pendekatan Studi Kasus

Norbayah<sup>1\*</sup>, Nur Asim<sup>2</sup>, Edo Rahman<sup>3</sup>, Nurlia<sup>4</sup>

Universitas Balikpapan, Indonesia<sup>1,2,3,4</sup>

\*Email Korespondensi: [norbayah@uniba-bpn.ac.id](mailto:norbayah@uniba-bpn.ac.id)\*

---

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Submitted 21 June 2026

Received 25 June 2026

Published 30 June 2026

#### Keywords:

Enterprise risk management;  
digital transformation;  
banking; financial performance;  
bank mandiri.

#### Kata Kunci:

Enterprise risk management,  
transformasi digital,  
manajemen risiko, kinerja  
perusahaan, bank mandiri.

### ABSTRACT

*Advancements in digital technology have compelled the banking industry to undergo continuous business transformation. This strategic shift aims to improve service quality, optimize operational efficiency, and boost corporate competitiveness. Conversely, digital adaptation also introduces novel risks that require effective mitigation through the framework of Enterprise Risk Management (ERM). This study evaluates the implementation of ERM alongside digital transformation at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk from 2021 to 2025, while exploring their correlation with corporate performance. Utilizing data extracted from the annual reports of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk spanning 2021–2025, this research employs a descriptive qualitative approach integrated with case study and content analysis methods. The findings demonstrate that Bank Mandiri consistently strengthens all eight pillars of ERM risk dimensions, which include credit, market, liquidity, operational, legal, compliance, strategic, and reputational risks throughout the observation period. Simultaneously, the bank's digital breakthroughs are executed through key initiatives, namely Livin' by Mandiri, Kopra by Mandiri, Smart Branch, Digital Ecosystem Development, and the Integrated Digital Platform. The synergistic integration between ERM and digital transformation significantly drives corporate performance. This positive impact is evidenced by a substantial surge in net profit, climbing from IDR 28.03 trillion in 2021 to IDR 56.29 trillion in 2025, alongside an asset expansion from IDR 1,726 trillion to IDR 2,830 trillion.*

### ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital mendorong industri perbankan untuk melakukan transformasi bisnis secara berkelanjutan guna meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan daya saing perusahaan. Namun, transformasi digital juga menghadirkan berbagai risiko baru yang perlu dikelola secara efektif melalui penerapan Enterprise Risk Management (ERM). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi ERM dan transformasi

digital pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk periode 2021–2025 serta mengkaji keterkaitannya dengan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan analisis isi terhadap data yang bersumber dari laporan tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tahun 2021–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Mandiri secara konsisten memperkuat delapan dimensi risiko dalam kerangka ERM, yaitu risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, hukum, kepatuhan, strategis, dan reputasi. Transformasi digital diwujudkan melalui berbagai inovasi, seperti *Livin' by Mandiri*, *Kopra by Mandiri*, *Smart Branch*, pengembangan ekosistem digital, dan platform digital terintegrasi. Sinergi antara penerapan ERM dan transformasi digital terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan, yang tercermin dari pertumbuhan laba bersih dan total aset selama periode penelitian.

## PENDAHULUAN

Perubahan dalam industri perbankan yang saat ini sangat pesat karena berkaitan dengan perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku masyarakat dalam menggunakan layanan keuangan. Era digital menuntut sebuah perbankan untuk mampu memberikan layanan yang lebih cepat, efisien dan nyaman secara digital melalui berbagai platform digital. *Digital transformation* bukanlah sebuah inovasi tambahan namun menjadi strategi inti untuk mampu meningkatkan kualitas layanan, ekspansi usaha dan daya saing perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019).

Terdapat berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan perbankan agar dapat mampu meningkatkan efisiensi operasional dan pelayanan. Dengan teknologi digital, perusahaan dapat memudahkan layanan tersebut tanpa adanya batasan ruang dan waktu operasional cabang bank. Di samping itu, dengan menggunakan teknologi digital, perusahaan juga dapat mendapatkan data yang lebih lengkap dan akurat sehingga mereka dapat membuat keputusan bisnis yang cepat dan tepat. (OECD, 2020) menyatakan bahwa *digital transformation* merupakan suatu hal yang penting untuk peningkatan efisiensi layanan keuangan serta inklusi keuangan.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah salah satu bank terbesar di Indonesia. Selama periode 2021–2025, Bank Mandiri menunjukkan komitmen mereka untuk melakukan *digital transformation*. Ada banyak inovasi digital yang digunakan oleh Bank Mandiri, yaitu *Livin' by Mandiri*, *Kopra by Mandiri*, *Smart Branch*, *Digital Ecosystem*, Platform Digital Terintegrasi. Beberapa inovasi tersebut membantu Bank Mandiri menambah jumlah pengguna dan jumlah transaksi mereka. Berdasarkan laporan tahunan Bank Mandiri, sejak awal periode pengamatan pada tahun 2021, Bank Mandiri telah mengawali fondasi digital yang kuat, yang kemudian

terakselerasi pesat pada tahun-tahun berikutnya. Sebagai gambaran jumlah pengguna terdaftar Livin' by Mandiri meningkat dari 22,5 juta pengguna pada tahun 2023 menjadi 29,3 juta pengguna pada tahun 2024 dan meningkat lagi menjadi 37,25 juta pengguna pada tahun 2025. Sementara itu, jumlah transaksi Livin' meningkat dari 2.819 juta transaksi menjadi 3.879 juta transaksi dan menjadi 4.705 juta transaksi, dengan nilai transaksi yang juga meningkat dari Rp3.271 triliun pada tahun 2023 menjadi Rp4.027 triliun pada tahun 2024 dan Rp4.448 triliun pada tahun 2025. Untuk segmentasi korporasi, jumlah pengguna Kopra by Mandiri meningkat dari 107,7 ribu pengguna pada tahun 2023 menjadi 117,6 ribu pengguna pada tahun 2024 dan menjadi 131,9 ribu pengguna pada tahun 2025, dengan nilai transaksi yang juga meningkat dari Rp19.100 triliun menjadi Rp22.703 triliun dan Rp27.675 triliun pada periode yang sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa *digital transformation* menjadi suatu hal yang penting untuk pertumbuhan bisnis Bank Mandiri. (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025).

Transformasi digital yang dilakukan oleh institusi perbankan dalam bentuk pengembangan platform digital banking Livin' dan Kopra oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membawa celah risiko baru yang kompleks, khususnya terkait keamanan informasi dan ancaman siber. Dalam konteks ini, pengelolaan risiko tidak hanya bertumpu pada keandalan sistem infrastruktur, melainkan juga pada kesadaran keamanan siber (*cybersecurity awareness*) dari para penggunanya. Seperti halnya disebutkan oleh (Fattah et al., 2023) latihan atau training dan juga pengetahuan tentang *cyber security* merupakan faktor penting dalam mengembangkan perilaku *preventive* untuk berbagai ancaman siber tersebut. Sebagai akibatnya, sebagai bagian dari *Enterprise Risk Management* (ERM) perbankan, peningkatan kapabilitas dan kesadaran siber bagi semua pemangku kepentingan harus menjadi bagian dari strategi mitigasi untuk mencegah kesalahan operasional.

Selaras dengan hal tersebut, peningkatan dalam transformasi digital perusahaan juga berpotensi untuk menimbulkan risiko semakin kompleks. Risiko siber, risiko teknologi informasi, risiko keamanan data pribadi, *fraud digital*, sampai risiko pihak ketiga merupakan beberapa jenis risiko yang harus diatasi oleh perusahaan perbankan. Semakin tinggi ketergantungan terhadap teknologi digital membuat potensi risiko sistem dan ancaman keamanan informasi semakin besar. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem manajemen risiko yang dapat mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengontrol risiko tersebut.

Secara umum, (COSO) menjelaskan bahwa ERM adalah budaya, kapabilitas, dan praktik yang saling terintegrasi ke dalam strategi perusahaan yang digunakan untuk melakukan manajemen risiko untuk menciptakan, mempertahankan, dan memperoleh nilai perusahaan. Di industri perbankan, penerapan ERM bukan saja sebagai fungsi kontrol, tetapi juga sebagai pendukung dalam mewujudkan tujuan strategis perusahaan. Dengan menggunakan implementasi ERM, perusahaan mampu menyeimbangkan antara peluang dan risiko yang ditimbulkan oleh berbagai aktivitas bisnis termasuk transformasi digital.

Hasil analisis dari laporan tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk menunjukkan bahwa perusahaan secara konsisten mengelola delapan jenis risiko utama, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko kepatuhan, risiko strategis, dan risiko reputasi. Fokus implementasi ERM juga terus berkembang selama periode tersebut, yakni risk governance pasca pandemi pada tahun 2021, penguatan manajemen risiko terintegrasi pada tahun 2022, pengawasan risiko digital pada tahun 2023, integrasi teknologi dalam pengelolaan risiko pada tahun 2024, sampai penguatan disiplin manajemen risiko untuk pertumbuhan berkelanjutan pada tahun 2025. Hal tersebut menunjukkan bahwa ERM merupakan hal yang integral dalam proses *digital transformation* yang dilakukan oleh perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antara ERM dan kinerja perusahaan, juga pengaruh *digital transformation* terhadap kinerja perusahaan. (Damayanti & Venusita, 2022) menemukan bahwa pengungkapan ERM mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. (Quang et al., 2024) menyatakan bahwa ERM berpengaruh positif terhadap *knowledge management*, *technology adoption*, dan *organizational performance*. Sebaliknya, (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan salah satu faktor yang penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dan memisahkan pembahasan mengenai ERM dan transformasi digital. Penelitian yang meneliti secara langsung tentang implementasi ERM dan transformasi digital terpadu di sektor perbankan Indonesia belum banyak.

Namun, mayoritas penelitian-penelitian sebelumnya mengimplementasikan pendekatan kuantitatif serta membahas ERM dan transformasi digital secara terpisah. Sebelumnya, penelitian-penelitian tersebut cenderung menelaah tentang dampak ERM terhadap kinerja perusahaan atau efek dari transformasi digital pada kinerja perusahaan terpisah. Penelitian-penelitian terdahulu yang menyajikan analisis keterkaitan dan sinergi implementasi ERM dan transformasi digital di industri perbankan Indonesia secara khusus dengan pendekatan analisis kasus berdasarkan analisis konten terhadap laporan tahunan masih sangat sedikit. Oleh karena itu, ada gap dalam penelitian tentang cara implementasi ERM mempengaruhi transformasi digital dan bagaimana sinergi keduanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk menjadi subjek penelitian karena bank tersebut adalah salah satu bank terbesar di Indonesia yang selalu melakukan transformasi digital dengan melakukan berbagai inovasi strategis diantaranya yaitu *Livin' by Mandiri*, *Kopra by Mandiri*, *Smart Branch*, dan ekosistem digital. Di samping itu, Bank Mandiri juga menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh seiring dengan regulasi perbankan nasional serta prinsip *Enterprise Risk Management*. Ciri-ciri inilah yang membuat Bank Mandiri menjadi sebuah kasus penting untuk menganalisa interaksi antara ERM, transformasi digital, dan kinerja perusahaan di dunia perbankan dan kinerja perusahaan dalam industri perbankan yang menghadapi dinamika perubahan teknologi yang cepat.

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi baik dari sisi teoritis maupun praktis. Pada aspek teoritis, penelitian ini merupakan pengayaan literatur seputar integrasi *Enterprise Risk Management* dan *digital transformation* dalam industri perbankan di Indonesia. Sedangkan pada aspek praktis, hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi rujukan bagi para manajer perbankan dalam membuat strategi *digital transformation* yang sejalan dengan peningkatan *governance risk management* untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi *Enterprise Risk Management* dan transformasi digital pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk periode 2021–2025 serta menganalisis keterkaitan kedua faktor tersebut terhadap perkembangan kinerja perusahaan.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Enterprise Risk Management (ERM)*

ERM, menurut COSO (2017), adalah budaya, kapabilitas, dan proses yang terpadu dengan strategi dan kinerja organisasi dalam manajemen risiko untuk penciptaan, pemeliharaan, dan pencapaian nilai perusahaan. Penerapan ERM yang efektif meliputi pengelolaan risiko terdiri dari delapan kategori risiko utama, diantaranya: *credit risk*, *market risk*, *liquidity risk*, *operational risk*, *legal risk*, *compliance risk*, *strategic risk*, dan *reputation risk*.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa implementasi ERM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di Indonesia. (Putri Yalni & Deviani, 2025) membuktikan bahwa ERM berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan ketika diintegrasikan dengan strategi keberlanjutan. Sementara itu, (Azira et al., 2025) menegaskan bahwa pengungkapan ERM di sektor perbankan turut memengaruhi nilai dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Kedua penelitian tersebut secara bersama-sama mendukung relevansi analisis implementasi ERM pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk periode 2021–2025.

### *Transformasi Digital dalam Industri Perbankan*

Perubahan digital merupakan suatu perjalanan secara keseluruhan yang disebabkan oleh perkembangan teknologi digital. Transformasi digital ini tidak hanya melibatkan perubahan yang terjadi pada model bisnis saja, tetapi juga mempengaruhi perbaikan-perbaikan yang ada pada proses operasional, produk, serta *customer experience*. Seperti penjelasan dari. (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019) saat ini transformasi digital merupakan hal yang penting bagi seseorang atau suatu organisasi yang ingin mencapai posisi kompetitifnya di berbagai sektor, salah satunya perbankan. (Kane et al., 2015) juga menambahkan bahwa faktor utama dalam keberhasilan *digital transformation* adalah strategi organisasi daripada hanya kemampuan teknologi.

Pada studi perbankan, (OECD, 2020) mencatat bahwa digitalisasi berpengaruh secara signifikan terhadap efisiensi layanan dan ekspansi layanan perbankan terhadap masyarakat yang sebelumnya belum dilayani sepenuhnya (*underbanked*). Hal ini didukung oleh (Gantyowati, 2025)

bahwa *digital transformation* memiliki pengaruh positif pada kinerja keuangan bank yang telah terlisting di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2020-2023. Ditemukan bahwa penemuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Siswanti et al., 2024) untuk Bank Perekonomian Rakyat Syariah di Indonesia menunjukkan bahwa adanya transformasi digital memiliki dampak signifikan terhadap kinerja keuangan. Selain itu, kinerja keuangan juga telah terbukti berfungsi sebagai variabel mediasi efektif dalam mencapai sustainabilitas usaha perbankan. Secara lebih luas, penelitian (Halik et al., 2021) juga mengonfirmasi keunggulan adopsi digital dengan membuktikan bahwa implementasi strategi berbasis digital dan *brand awareness* terbukti secara empiris meningkatkan performa bisnis dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Meskipun demikian, mayoritas dari penelitian-penelitian ini belum melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai hubungan antara *digital transformation* dengan *Enterprise Risk Management*.

### **Kinerja Keuangan Perusahaan**

Kinerja keuangan merupakan cerminan kondisi finansial perusahaan yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bisnis dalam periode tertentu. Kinerja keuangan dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti profitabilitas, pertumbuhan aset, efisiensi operasional, dan nilai perusahaan (Kasmir, 2019). Dalam konteks industri perbankan, peningkatan kinerja keuangan mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan strategi bisnis dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan.

Implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM) yang efektif berperan dalam meminimalkan potensi kerugian melalui pengelolaan risiko yang terintegrasi. Di sisi lain, transformasi digital diharapkan mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan layanan, serta meningkatkan pendapatan berbasis komisi (*fee-based income*). Dengan demikian, sinergi antara implementasi ERM dan transformasi digital diindikasikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan yang tercermin melalui pertumbuhan laba bersih dan total aset.

### **Penelitian Terdahulu**

(Damayanti & Venusita, 2022) melakukan penelitian tentang pengaruh pengungkapan *Enterprise Risk Management* (ERM) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif melalui analisis data perusahaan publik. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengungkapan ERM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko yang baik akan semakin efektif dalam pengelolaan perusahaan dan pencapaian tujuan organisasi.

(Quang et al., 2024) melakukan penelitian mengenai korelasi antara Enterprise Risk Management, knowledge management, technology adoption, dan organizational performance dengan pendekatan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ERM berpengaruh positif terhadap knowledge management, technology adoption, dan organizational performance. Menurut penelitian tersebut, perusahaan yang mempunyai system manajemen risiko yang baik cenderung lebih siap dalam pengadopsian teknologi dan kinerja perusahaan secara umum.

(OECD, 2020) melalui studi kebijakan mengenai transformasi digital di sektor perbankan disimpulkan bahwa digitalisasi bisa meningkatkan efisiensi layanan keuangan, meningkatkan penetrasi layanan perbankan masyarakat, terhadap layanan perbankan, dan meningkatkan kualitas pengalaman nasabah. Namun demikian, OECD juga menekankan perlunya penguatan tata kelola risiko untuk mengantisipasi berbagai risiko yang muncul akibat digitalisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan ini dipilih karena studi kasus memberikan kemudahan dalam melakukan analisis yang komprehensif dan kontekstual terhadap ERM dan digital *transformation* (Yin, 2018). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari Laporan Tahunan (Annual Report) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk periode 2021–2025. Seluruh data telah dipublikasikan secara resmi, diaudit, dan diverifikasi. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi terhadap laporan tahunan perusahaan. Data dianalisis menggunakan teknik analisis konten (*content analysis*), yaitu melalui tahapan identifikasi, kategorisasi, interpretasi, dan penarikan kesimpulan secara sistematis terhadap informasi mengenai implementasi ERM dan transformasi digital yang diungkapkan dalam laporan tahunan.

Analisis ERM melibatkan delapan jenis risiko, yakni (1) risiko kredit, (2) risiko pasar, (3) risiko likuiditas, (4) risiko operasional, (5) risiko hukum, (6) risiko kepatuhan, (7) risiko strategis, dan (8) risiko reputasi. Sedangkan untuk analisis transformasi digital menentukan strategi digital yang dipresentasikan oleh Annual Report. Data kinerja keuangan mencakup laba bersih dan total aset selama periode pengamatan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kinerja Keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025**

Performa Keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Sebagai hasil analisis data dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2025, dapat diperoleh informasi mengenai performa keuangan PT Bank Mandiri yang menunjukkan tren pertumbuhan yang baik seiring berjalannya waktu. Laba bersih perusahaan ini berubah lebih dari 200%, sedangkan nilai total aset berubah menjadi Rp2.830 triliun dibandingkan dengan awalnya yaitu sebesar Rp1.726 triliun.

**Tabel 1.** Perkembangan Kinerja Keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025

| Tahun | Laba Bersih (Rp triliun) | Total Aset (Rp triliun) | Pertumbuhan Laba (%) |
|-------|--------------------------|-------------------------|----------------------|
| 2021  | 28.03                    | 1.725,61                | —                    |
| 2022  | 41.17                    | 1.992,54                | 46,89                |
| 2023  | 55.06                    | 2.174,22                | 33,74                |
| 2024  | 55.78                    | 2.427,22                | 1,31                 |
| 2025  | 56.29                    | 2.829,95                | 0,92                 |

Sumber: Annual Report PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025 (diolah)

Pertumbuhan laba paling signifikan terjadi pada 2022 (46,89%) dan 2023 (33,74%), didorong oleh pemulihan ekonomi pasca pandemi COVID-19, akselerasi transformasi digital yang mulai membuahkan hasil, serta penguatan kualitas aset melalui implementasi ERM yang lebih disiplin. Pada 2024–2025, pertumbuhan laba cenderung melandai namun tetap positif, mencerminkan basis laba yang semakin besar dan kondisi persaingan industri perbankan yang semakin ketat.

### Implementasi Enterprise Risk Management 2021–2025

Berdasarkan hasil analisis Annual Report PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2021–2025 terdapat penemuan bahwa perusahaan tersebut secara konsisten melakukan pengelolaan delapan jenis risiko utama berdasarkan persyaratan dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, hukum, kepatuhan, strategis dan reputasi.

**Tabel 2.** Cakupan Dimensi Risiko ERM PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025

| Tahun | Kredit | Pasar | Likuiditas | Operasional | Hukum | Kepatuhan | Strategis | Reputasi |
|-------|--------|-------|------------|-------------|-------|-----------|-----------|----------|
| 2021  | ✓      | ✓     | ✓          | ✓           | ✓     | ✓         | ✓         | ✓        |
| 2022  | ✓      | ✓     | ✓          | ✓           | ✓     | ✓         | ✓         | ✓        |
| 2023  | ✓      | ✓     | ✓          | ✓           | ✓     | ✓         | ✓         | ✓        |
| 2024  | ✓      | ✓     | ✓          | ✓           | ✓     | ✓         | ✓         | ✓        |
| 2025  | ✓      | ✓     | ✓          | ✓           | ✓     | ✓         | ✓         | ✓        |

Sumber: Annual Report PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025 (diolah). ✓ = diungkapkan dan dikelola.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk selalu menerapkan delapan jenis risiko utama, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko kepatuhan, risiko strategis, dan risiko reputasi selama periode 2021–2025. Sedangkan dalam pelaksanaan ERM, pengembangan dan penguatan *risk governance* mengalami kemajuan pasca pandemi pada tahun 2021, penguatan manajemen risiko terintegrasi pada tahun

2022, pengawasan risiko digital dan operasional pada tahun 2023, integrasi teknologi dalam pengelolaan risiko pada tahun 2024, hingga penguatan disiplin manajemen risiko untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan pada tahun 2025.

**Tabel 3.** Temuan Utama Implementasi ERM PT Bank Mandiri (Persero) Tbk per Tahun

| Tahun | Temuan Utama ERM                                                             |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|
| 2021  | Penguatan <i>Risk Governance</i> dan pengelolaan risiko kredit pasca pandemi |
| 2022  | Penguatan Manajemen Risiko Terintegrasi                                      |
| 2023  | Penguatan pengawasan risiko digital dan operasional                          |
| 2024  | Integrasi teknologi dalam pengelolaan risiko                                 |
| 2025  | Disiplin manajemen risiko untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan          |

Sumber: Annual Report PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025 (diolah).

Temuan penelitian ini konsisten dengan banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa adanya ERM memiliki efek positif bagi kinerja organisasi. (Damayanti & Venusita, 2022) menemukan bahwa ERM berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan. (Quang et al., 2024) menunjukkan bahwa ERM dapat meningkatkan *technology adoption*, *knowledge management*, dan *organizational performance*. Selain itu, (Du et al., 2022) menggambarkan bahwa pemanfaatan teknologi dan big data dapat membantu dalam menaikkan efektivitas pengelolaan risiko perusahaan. Hal yang sama disampaikan, (Dong, 2020) yang menekankan bahwa transformasi digital akan menghasilkan risiko baru sehingga diperlukan manajemen risiko yang adaptif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran kuat dari ERM pada PT Bank Mandiri (Persero) berperan penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital dan peningkatan kinerja perusahaan.

#### **Tahun 2021: Pengembangan *Risk Governance* Pasca Pandemi**

Dalam tahun 2021, perusahaan yang diterangkan pada pembahasan ini mengembangkan pengelolaan risikonya di bidang pengembangan manajemen risiko dan pengelolaan risiko kredit pada kondisi pasca pandemi atau pascakrisis ekonomi dari COVID-19. Untuk hal tersebut, Bank Mandiri meningkatkan CKPN dan seleksi kredit dengan cara lebih selektif.

#### **Tahun 2022: Meningkatkan Manajemen Risiko Terpadu**

Manajemen risiko terpadu tahun 2022 merujuk kepada upaya yang dilakukan untuk memperkuat manajemen risiko yang mencakup integrasi manajemen risiko pada level konsolidasi, termasuk usaha anak. Bank Mandiri telah berhasil membuat *risk appetite statement* yang komprehensif serta memperkuat *risk culture* pada organisasi perbankannya.

### **Tahun 2023: Memperkuat Pengawasan Risiko Digital dan Operasional**

Dalam rangka perkembangan transformasi digital, maka 2023 menjadi sangat penting bagi Bank Mandiri dalam memperkuat pengawasan risiko digital dan operasional. Cyber risk management framework dibuat oleh Bank Mandiri dan SOC juga ditingkatkan untuk bisa mendeteksi dan memberantas serangan siber secara real time.

### **Tahun 2024: Mengintegrasikan Teknologi ke dalam Pengelolaan Risiko**

Untuk tahun 2024, Bank Mandiri memanfaatkan penggunaan teknologi kecerdasan buatan (AI) dan teknologi big data analysis dalam manajemen risiko, seperti penilaian kredit melalui teknik machine learning dan kontrol operational risk-based pada data.

### **Tahun 2025: Risiko Management Disciplines Untuk Pertumbuhan Terus Menerus**

Tahun 2025 adalah tahun penegakan komitmen oleh Bank Mandiri terhadap disiplin dalam risiko *management* sebagai fondasi kemajuan yang berkelanjutan. Kerangka ERM diintegrasikan secara lebih erat dengan perencanaan strategis jangka panjang, termasuk inisiatif ESG (*Environmental, Social, and Governance*) risk management.

### **Implementasi Transformasi Digital 2021–2025**

Implementasi transformasi digital Bank Mandiri selama 2021–2025 berjalan secara bertahap dan saling memperkuat.

**Tabel 4.** Transformasi digital per tahun.

| <b>Tahun</b> | <b>Inisiatif Transformasi Digital</b>                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 2021         | Peluncuran Livin' by Mandiri dan Kopra by Mandiri sebagai platform digital utama |
| 2022         | Pengembangan Livin', Kopra, dan ekspansi Smart Branch ke berbagai wilayah        |
| 2023         | Pengembangan Digital Ecosystem, Branchless Banking, penguatan Livin' dan KOPRA   |
| 2024         | Optimalisasi Platform Digital dan Penguatan Digital Ecosystem berbasis data      |
| 2025         | Platform Digital Terintegrasi sebagai Penggerak Pertumbuhan Ekosistem            |

*Sumber: Annual Report PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025 (diolah)*

Peluncuran Livin' by Mandiri dan Kopra by Mandiri di tahun 2021 menandai era baru dalam proses transformasi digital dari Bank Mandiri. Pengembangan aplikasi Livin' by Mandiri bertujuan untuk menciptakan super-app dengan integrasi berbagai produk keuangan nasabah ritel, mulai dari produk perbankan, pembayaran, investasi sampai asuransi. Sedangkan Kopra by Mandiri merupakan solusi bagi nasabah korporat yang membutuhkan layanan *cash management, value chain*, dan *trade financing*.

Periode dari tahun 2022 sampai dengan 2023, Bank Mandiri melanjutkan proses transformasi lewat pengembangan produk Livin' dan Kopra, serta pelaksanaan konsep “*Smart Branch*” dan “*Branchless Banking*”. Model ini memfasilitasi para nasabah untuk mendapatkan pelayanan-pelayanan bank secara mandiri menggunakan saluran digital tanpa terikat dengan lokasi cabang.

Tahun 2023-2024, Bank Mandiri melanjutkan untuk membangun *digital ecosystem* oleh mengintegrasikan banyak sekali mitra bisnis ke dalam platform digital Bank. Dengan cara ini, Bank Mandiri berfungsi sebagai *orchestrator ecosystem* dimana kliennya, mitranya dan berbagai layanan keuangan akan berfungsi dalam satu *ecosystem* yang saling terhubung.

Untuk tahun 2025, Bank Mandiri melakukan integrasi antar seluruh platform digital dalam rangkaian Platform Digital Integrated yang menjadi motor utama pertumbuhan *ecosystem* bisnis Bank Mandiri. Dengan integrasi tersebut, strategi *cross-selling* dan *up-selling* ditingkatkan secara optimal, penggunaan data klien yang lebih komprehensif dan pengambilan keputusan berdasarkan data (*data-driven decision making*). Transformasi digital yang dilakukan juga diharapkan dapat mendatangkan efisiensi operasional, perluasan layanan yang lebih luas serta nilai tambah berkelanjutan bagi nasabah dan pemangku kepentingan.

Implementasi transformasi digital yang telah dilaksanakan oleh Bank Mandiri pada periode 2021–2025, selain dapat dilakukan dengan membangun beberapa platform digital, juga tercermin dari peningkatan jumlah pengguna dan aktivitas transaksi yang menggunakan platform tersebut. Tabel 5 menunjukkan perkembangan beberapa indikator penting dari transformasi digital pada Bank Mandiri melalui dua platform digital yaitu Livin' by Mandiri dan Kopra by Mandiri selama periode 2021–2025.

Pada Tabel 5, dapat dilihat bahwa pengguna terdaftar Livin' by Mandiri meningkat signifikan dimana pada tahun 2021 total pengguna Livin hanya berjumlah 9,77 juta pengguna dan akan bertambah menjadi 37,25 juta pengguna pada tahun 2025. Penambahan pengguna terdaftar ini diiringi dengan kenaikan jumlah transaksi dari 1,224 miliar transaksi menjadi 4,705 miliar transaksi. Penggunaan digital ini disertai dengan peningkatan nilai transaksi Livin dari Rp1.640 triliun menjadi Rp4.448 triliun.

**Tabel 5.** Perkembangan Indikator Transformasi Digital PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 2021–2025

| Tahun | Pengguna Terdaftar Livin (Juta) | Jumlah Transaksi (Juta transaksi) | Nilai Transaksi Livin (Rp Triliun) | Pengguna Kopra (Ribu Pengguna) | Nilai Transaksi Kopra (Rp Triliun) |
|-------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| 2021  | 9,77                            | 1,224                             | 1,640                              | 23,2                           | 13,545                             |
| 2022  | 16,00                           | 1,944                             | 2,472                              | 82,8                           | 18,567                             |
| 2023  | 22,500                          | 2,819                             | 3,271                              | 107,687                        | 19,100                             |
| 2024  | 29,300                          | 3,879                             | 4,027                              | 117,586                        | 22,703                             |
| 2025  | 37,246                          | 4,705                             | 4,448                              | 131,882                        | 27,675                             |

Sumber: Annual Report PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2021–2025 (diolah)

Untuk segmen korporasi, jumlah pengguna Kopra by Mandiri pada tahun 2021 berjumlah 23,2 ribu pengguna sedangkan pada tahun 2025 jumlah penggunanya mencapai 131,9 ribu pengguna. Kenaikan jumlah pengguna ini menunjukkan peningkatan transaksi yang menggunakan Kopra dengan nilai transaksi sebesar Rp13.545 triliun pada tahun 2021 menjadi Rp27.675 triliun pada tahun 2025.

Penyebab kenaikan jumlah pengguna dan nilai transaksi di kedua layanan media digital tersebut dikarenakan Bank Mandiri telah berhasil melakukan transformasi digital dengan berhasil meningkatkan adopsi layanan digital yang ditawarkan oleh Bank serta memperkuat ekosistem digitalnya. Kenaikan tersebut merupakan tanda perubahan tingkah laku nasabah yang semakin menggunakan media digital dalam proses transaksinya.

Berbagai peningkatan indikator dari implementasi transformasi digital tersebut sesuai dengan kenaikan laba bersih Bank Mandiri dimana laba bersihnya mencapai Rp28,03 triliun pada tahun 2021 hingga meningkat menjadi Rp56,29 triliun pada tahun 2025. Hal ini menunjukkan ada adanya keterkaitan antara implementasi transformasi digital dengan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan (Kraus et al., 2022) yang menegaskan bahwa transformasi digital jika dilakukan secara struktur dan bertahan lama tentu saja akan memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi melalui efisiensi operasional, adopsi layanan digital dan penguatan ekosistem bisnis, hal ini juga sejalan dengan (Barba-Sánchez et al., 2024) bahwa Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kapabilitas teknologi informasi dan orientasi digital organisasi.

Namun, peningkatan tersebut juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kondisi ekonomi makro, pertumbuhan kredit, efisiensi operasional, dan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

### **Keterkaitan ERM, Transformasi Digital, dan Kinerja Keuangan**

Hasil analisis data memberikan gambaran bahwa semakin matangnya penerapan ERM dan semakin pesatnya terjadinya transformasi digital diiringi oleh peningkatan yang terus menerus dalam performansi keuangan. Temuan ini berkenaan dengan penelitian sebelumnya (Quang et al., 2024) yang menyatakan bahwa ERM adalah sebuah *enabler technology adoption* dan penelitian lainnya, dan juga hasil dari penelitian (Vial, 2019) yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan perlu memiliki sistem manajemen risiko yang kuat jika ingin berhasil melakukan transformasi digital yang berkelanjutan. Ini juga ditambahkan oleh temuan (Saputra et al., 2023) yang menyatakan bahwa di konteks bank di Indonesia, implementasi ERM dan transformasi digital secara berkesinambungan dapat mempengaruhi keberlanjutan usaha bank tersebut sehingga berdampak positif pada performansi keuangan jangka panjang.

Pelaksanaan ERM berarti bahwa setiap usaha transformasi digital harus disertai dengan evaluasi resiko yang mungkin dihadapi, sehingga dapat dikendalikan dan mengoptimalkan peluang yang ditawarkan. Di sisi lain, transformasi digital dapat menciptakan kapabilitas ERM melalui kehadiran data yang lebih banyak dan informasi yang cepat dan analitik yang lebih

canggih. Keduanya merupakan salah satu hal yang membuat Bank Mandiri memiliki kekuatan kompetitif di industri perbankan di Indonesia.

Meningkatnya jumlah pengguna terdaftar dan transaksi dari layanan digital yang diberikan oleh perusahaan dari tahun 2021 sampai 2025 adalah bukti dari sinergi antara ERM dan transformasi digital yang dilakukan perusahaan tersebut. Pada segmen retail, jumlah pengguna layanan Livin' by Mandiri meningkat dari 9,77 juta pengguna pada tahun 2021 menjadi 37,25 juta pengguna pada tahun 2025. Layanan tersebut juga mengalami kenaikan transaksi dari Rp1,64 triliun menjadi Rp4,448 triliun. Dalam segmen korporat, pengguna layanan Kopra by Mandiri meningkat dari 23,2 ribu menjadi 131,9 ribu, serta transaksinya juga meningkat dari Rp13,545 triliun menjadi Rp27,675 triliun.

Kenaikan beberapa indikator yang disebutkan di atas berkaitan dengan laba bersih Bank Mandiri yang mengalami kenaikan dari Rp28,03 triliun menjadi Rp56,29 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara ERM, akselerasi transformasi digital, dan kinerja keuangan perusahaan tersebut. Namun, ada hal lain yang menjadi penyebab peningkatan performansi itu terjadi, baik faktor-faktor eksternal maupun internal seperti pertumbuhan ekonomi makro, pertumbuhan kredit, efisiensi perusahaan, dan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Ada beberapa hasil penelitian yang berhasil didapatkan, yaitu: Pertama, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk mampu menempatkan *Enterprise Risk Management* secara efektif di mana termasuk dalam *Enterprise Risk Management* adalah semua risiko, antara lain: risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko kepatuhan, risiko strategis dan risiko reputasi. Implementasi ERM di Bank Mandiri menunjukkan peningkatan kualitas tata kelola risiko yang semakin terintegrasi dengan strategi bisnis dan transformasi digital pengetahuan tentang *Enterprise Risk Management* berkembang.

Kedua, transformasi digital di Bank Mandiri dilaksanakan secara bertahap dan komprehensif melalui sejumlah kebijakan dan langkah-langkah mulai dari peluncuran aplikasi Livin' by Mandiri dan Kopra by Mandiri, pengembangan smart branch dan digital ecosystem, hingga total integration digital platform pada tahun 2025. Transformasi digital ini membuat Bank Mandiri beralih menjadi perusahaan perbankan dengan basis digital ecosystem.

Ketiga, tingkat implementasi ERM dan transformasi digital berbanding lurus dengan performansi keuangan yang semakin bagus. Laba bersih Bank Mandiri meningkat dari angka Rp28,03 triliun di tahun 2021 menjadi Rp56,29 triliun di tahun 2025, sementara total aset perusahaan perbankan mencapai Rp2.830 triliun dari Rp1.726 triliun, membuat Bank Mandiri sebagai bank terbesar di Indonesia.

Terdapat beberapa implikasi teoretis dan praktis dari hasil penelitian ini. Implikasi teoretis penelitian ini menegaskan bahwa dengan menerapkan ERM secara komprehensif, perusahaan akan semakin mudah untuk mengalami transformasi digital serta berbanding baik dengan performansi keuangan yang akan semakin bagus. Implikasi praktis penelitian ini menggambarkan pentingnya adanya sinergi antara *risk governance* dan strategi transformasi digital dalam pengembangan bisnis perusahaan.

Beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah adanya batasan terhadap data yang dikumpulkan dan dianalisis yang berasal dari Annual Report perusahaan sehingga informasi yang ada dibatasi hanya dengan informasi yang ada di laporan tersebut. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan data primer melalui wawancara mendalam dengan manajemen Bank Mandiri atau menggunakan metode campuran (*mixed methods*) untuk menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azira, I. N., Azis, M. T., & Surono. (2025). Pengaruh Erm, Profitabilitas, Dan Umur Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan: Studi Empiris Pada Bank Umum Konvensional di Indonesia. *Jurnal Ilmiah EKonomi Manajemen*, 16(1), 136–149. <https://doi.org/10.52657/jiem.v16i01.3008>
- Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27725>
- Damayanti, A. I., & Venusita, L. (2022). Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management (ERM) terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 10(3), 43–54. <https://doi.org/10.26740/akunesa.v10n3.p43-54>
- Dong, J. (2020). Study on the Identification of Financial Risk Path Under the Digital Transformation of Enterprise Based on DEMATEL-ISM-MICMAC. *Arxiv.Org*.
- Du, H., Feng, C., Lei, Y., Zhang, C., Liu, G., Kou, G., Yang, C., & Zhao, Y. (2022). A Comprehensive Survey on Enterprise Financial Risk Analysis from Big Data Perspective. <http://arxiv.org/abs/2211.14997>
- Fattah, A., Wagimin, W., & Nurlia, N. (2023). Enhancing Cybersecurity Awareness among University Students: A Study on the Relationship between Knowledge, Attitude, Behavior, and Training. *JSI: Jurnal Sistem Informasi (E-Journal)*, 15(1), 3139–3149. <https://doi.org/10.18495/jsi.v15i1.21812>
- Gantyowati, E. (2025). Transformasi Digital Dan Kinerja Keuangan: Bukti Empiris Dari Bank Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 25(2), 225–239.

- Halik, J., Halik, M., Nurlia, N., Hardiyono, H., & Alimuddin, I. (2021). *The Effect of Digital Marketing and Brand Awareness on the Performance of SMEs in Makassar City*. <https://doi.org/10.4108/eai.4-11-2020.2304613>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation Becoming a digitally mature enterprise. *Sloan Management Review*, (57181), 27.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan (Edisi Revisi, Cetakan ke-12)*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(December 2021). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- OECD. (2020). Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition. *Secretary-General of the OECD*, 1–50. <http://www.oecd.org/daf/competition/digital-disruption-in-financial-markets.htm>
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2021). *Melanjutkan Transformasi Digital & Inovasi Perbankan*.
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2022). Laporan Tahunan PT Bank Mandiri Tbk 2022: Transformasi Digital dengan EXCELLENT RESULT. *Bank Mandiri*, 1–1423. <https://www.bankmandiri.co.id/web/ir/annual-reports>
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2023). *Selalu Menghadirkan Selalu Terdepan*. *Bank Mandiri*.
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2024). [Final - 2105] Laporan Tahunan Bmri 2024 - Single. *Bank Mandiri*.
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2025). *Orkestrasi ekosistem sebagai penggerak pertumbuhan*.
- Putri Yalni, N., & Deviani. (2025). PengaruhPengungkapanEnterpriseRiskManagement(ERM)terhadap Nilai Perusahaan dengan Kinerja Keuangan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi(JEA)*, 8(2), 531–547. <https://doi.org/10.24036/jea.v8i2.3945>
- Quang, L. V., Ngoc-Long, N., & Giang, P. X. (2024). Enterprise risk management and firm performance: Exploring the roles of knowledge, technology, and supply chain. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 150–164. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.13](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.13)
- Saputra, I., Murwaningsari, E., & Augustine, Y. (2023). Neo Journal of Economy and Social Humanities (NEJESH) The Role of Enterprise Risk Management And Digital Transformation On Sustainable Banking In Indonesia. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 2(1), 17–30. <https://internationalpublisher.id/journal/index.php/Nejesh>
- Siswanti, I., Riyadh, H. A., Nawangsari, L. C., Mohd Yusoff, Y., & Wibowo, M. W. (2024). The impact of digital transformation for sustainable business: the meditating role of corporate

- governance and financial performance. *Cogent Business and Management*, 11(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2316954>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(July 2018), 889–901.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(2), 105–112.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Number 5).  
<https://doi.org/10.1177/109634809702100108>