



# **HUMAN CAPITAL**



Sebagai upaya penyempurnaan dalam teknologi pengelolaan *Human Capital* yang termasuk dalam inisiatif strategis *Human Capital* sampai dengan tahun 2025, di tahun 2023 telah dimulai proses transformasi *HC Technology* dengan mengembangkan *Human Capital Information System (HCIS)* berbasis *cloud*.



## Program Kerja Pengembangan Sumber Daya Manusia —



Dalam rangka mewujudkan “*One of Home of Indonesia’s Best Talent*”, program kerja pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada jangka pendek dan menengah diselenggarakan dengan *Corporate Plan* Tahun 2021-2025. Rencana Jangka Menengah Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki tujuan besar yaitu Bank BTN mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik Indonesia yang memiliki kapabilitas unggul dengan tingkat produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan strategis dan target bisnis Perseroan.

Dalam rangka mewujudkan *Endstate Human Capital* Bank BTN tersebut, telah dirumuskan 4 (empat) dimensi *Endstate* yang menjadi parameter keberhasilan tercapainya kondisi “*One of Home of Indonesia’s Best Talent*” tersebut yaitu:

- Ability to Attract Top Talent*, yaitu Bank BTN menjadi salah satu *top of mind employer* bagi kandidat eksternal dari perusahaan maupun universitas terkemuka di Indonesia.
- Ability to Retain Top Talents*, yaitu Bank BTN mampu mempertahankan *top talents* untuk terus berkarya dan berkembang bersama Bank BTN.
- Talents’ Capability Readiness*, yaitu Bank BTN memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis Bank di masa ini dan masa depan.
- Employee Productivity*, yaitu produktivitas pegawai Bank BTN berada di atas rata-rata organisasi ternama.

Untuk mencapai parameter dimensi *Endstate* tersebut maka telah disusun 3 (tiga) Strategi dan 14 (empat belas) Inisiatif Strategis yaitu sebagai berikut:

- Menjadi pilihan utama tempat bekerja talenta terbaik melalui perbaikan proses rekrutmen dan *onboarding* yang memberikan *employee experience* sistem *reward* yang memotivasi dan kompetitif dipasar, serta aktivasi *Employee Value Proposition* Perseroan.
- Penguatan kapabilitas, produktivitas, dan daya saing SDM melalui perbaikan program penguatan kapabilitas pegawai, intervensi untuk mendukung budaya pembelajaran, penerapan *coaching* yang konsisten, serta penerapan ukuran produktivitas dalam *workforce planning* dan *performance management*.
- Fokus pada penciptaan nilai dan menjadi *partner* Bisnis melalui *organization alignment* untuk mendorong fungsi *partner* bisnis, penerapan Digital HR untuk mendukung *operational excellence* dan pengambilan keputusan, serta Implementasi Internalisasi *Corporate Culture*.

Khusus pada tahun 2023, strategi *Human Capital* (HC) berfokus pada *Business Partnering* dan *Talent Development* yang terdiri dari:

- Mengembangkan Struktur organisasi HCBP menjadi suatu Divisi tersendiri untuk menyelaraskan strategi HC dengan Bisnis serta menjawab kebutuhan Perseroan, yang dibagi atas:
  - Bidang *Wholesale, Consumer Banking & Finance*
  - Bidang HCBP *IT & Operations*
  - Bidang HCBP *Distribution & Funding*
  - Bidang HCBP *Risk Management*

2. Perbaiki lebih lanjut untuk meningkatkan *operational excellence* dan praktik manajemen SDM.
3. Menerapkan metodologi dan matriks pengukuran produktivitas yang sistematis untuk segmen bisnis dan *support*.
4. Implementasi perencanaan tenaga kerja yang prediktif dan berbasis pada produktivitas.
5. Mempertajam *learning strategy*, penerapan *coaching* secara konsisten, serta melakukan intervensi untuk mendukung budaya pembelajaran.
6. Menjalankan manajemen suksesi untuk memastikan pemenuhan posisi kunci/kritikal dan menutup *generation gap*.
7. Mengimplementasikan prinsip dan tata kelola manajemen kinerja yang terintegrasi serta menerapkan penilaian kinerja multi sumber untuk memastikan objektivitas menyeluruh.
8. Mengaktivasi 4 (empat) Pilar EVP - *Learn, Grow, Contribute*, dan *Engagement* dalam mendorong peningkatan *branding* Bank BTN.
9. Implementasi strategi *multi-sourcing* dan menjalankan program *onboarding* untuk *new recruit* dan *internal movement*.
10. Mengimplementasikan HCIS yang terintegrasi untuk mendukung operasional *excellence*, pengambilan keputusan berbasis data, serta menyediakan *seamless employee experience*.

## Kebijakan dan Pelaksanaan Manajemen Human Capital —

### Rekrutmen

#### Kebijakan

Bank BTN memiliki berbagai *channel* rekrutmen yang memberikan kesempatan bagi berbagai lapisan masyarakat untuk bergabung bersama Bank BTN. Ketentuan mengenai rekrutmen diatur dalam Kebijakan Khusus No. KK3.A tanggal 31 Oktober 2023 tentang Siklus *Human Capital*, dan secara detail pada Petunjuk Teknis (PT) No. 3-A.11 tanggal 31 Oktober 2023 tentang Rekrutmen dan Seleksi. Pelaksanaan rekrutmen pegawai tahun 2023 dilakukan melalui berbagai *channel* rekrutmen dari eksternal maupun internal untuk memastikan pemenuhan pegawai di unit kerja sesuai dengan kebutuhan jumlah maupun kapabilitas. Pelaksanaan Rekrutmen di Perseroan telah menerapkan kesetaraan gender dan kesempatan bagi penyandang disabilitas. Sebagai bentuk perbaikan dalam *timeline* pemenuhan pegawai, pemenuhan kebutuhan pegawai di tahun 2024 sudah dilakukan rekrutmen sejak tahun 2023, sehingga proses *deployment* pegawai dilakukan di awal tahun 2024 untuk mendukung percepatan bisnis tahun 2024.

Sesuai ketentuan Petunjuk Teknis (PT) No. 3-A.11 tentang Rekrutmen dan Seleksi diatur pula mengenai rekrutmen Disabilitas yaitu jenis disabilitas yang memenuhi kriteria calon Pegawai disabilitas yakni untuk sementara ditetapkan jenis Tuna Daksa (ringan) dan Tuna Wicara, akan tetapi tidak menutup kemungkinan untuk menetapkan jenis disabilitas lain pada rekrutmen selanjutnya sekaligus mempersiapkan akomodasi yang layak dan fasilitas yang mudah diakses oleh Pegawai Disabilitas.

#### Pelaksanaan Rekrutmen

Selama tahun 2023 telah dilaksanakan rekrutmen penyandang disabilitas. Program tersebut merupakan program dari Kementerian BUMN melalui *Forum Human Capital* Indonesia (FHCI) dan didapatkan 4 (empat) pegawai Disabilitas. Sedangkan di tahun 2024 ditargetkan rekrutmen untuk 10 (sepuluh) pegawai disabilitas baru. Selama tahun 2023 telah dilakukan rekrutmen sebanyak 584 pegawai yang terdiri dari 226 pria dan 358 wanita.

Adapun strategi serta program yang dilakukan dalam rangka rekrutmen tahun 2023 yaitu:

##### **Campus/University Hiring**

- *Job Career* UI
- *Job Career* Unhas
- *Job Career* UGM
- *Job Career* Unair
- *Job Career* UNS
- *Sourcing Best Alumni* dari Top Ten Univ
- *Beasiswa Pre Graduate* (UI, UGM, Unair, ITB)

##### **Seminar/Workshop**

- *Workshop Career* UGM
- *Workshop Career* ITB
- *Workshop Career* UNAIR

##### **Social Media Recruiting**

- *Open Recruitment* ODP Bisnis
- *Open Recruitment* Frontliner
- *Open Recruitment* ODP Tematik
- *Open Recruitment Experienced* dan *Prohire*

### Referral Program

Rekrutmen *Pro Hire* di bidang spesialis seperti IT, *Digital Banking*, *Wholesale Transaction*, *Personal Banking*, *Treasury*, *Wealth Management* dan *Non-Subsidized Mortgage*.

### Kerjasama dan Kemitraan dengan Stakeholder

- Rekrutmen Bersama BUMN (FHCI)
- Digierss Day Menkominfo
- Kerja sama LPDP
- Indonesia Career Excellence – Inggris/UK
- Kerja sama Head-Hunter
- Kerja sama LinkedIn

### Talent Scouting

- *Talent Scouting* Universitas Sumatera Utara (USU)
- Srikandi BTN Universitas Trisakti
- *Talent Scouting* Institute Teknologi Bandung (ITB)

Untuk jalur rekrutmen yang dilakukan di tahun 2023 yaitu:

- Teller Service (TS)**
- Customer Service (CS)**
- General Banking Staff (GBS)**
  - GBS FHCI
  - GBS Alih Status ODP

- GBS Telkom *Career Day*
  - GBS *Reguler*
  - GBS *Talent Scouting* UB
  - GBS *Talent Scouting* UGM
  - GBS *Talent Scouting* USU
  - GBS *Job Fair* UNHAS
  - GBS *Job Fair* UI
  - GBS *Job Fair* Unpad
  - GBS *Job Fair* UB
  - GBS RBB *Reguler*
  - GBS RBB *Disabilitas*
  - Alih Status Pemenang Sales Service Awards (BSS)
- Officer Development Program (ODP)**
    - *ODP Risk Management*
    - *ODP Auditor*
    - *ODP Business Banking*
    - *ODP Business Enabler*
    - *ODP IT*
    - *ODP Wholesale & Finance*
  - Experienced/Pro Hire**

Adapun realisasi rekrutmen tahun 2023 yaitu sebagai berikut:

No.	Jalur Rekrutmen	Jumlah
1.	<i>Frontliner</i>	244
	a. <i>Customer Service Staff Batch 1</i>	99
	b. <i>Teller Service Staff Batch 1</i>	85
	c. <i>Customer Service Staff Batch 2</i>	39
	d. <i>Teller Service Staff Batch 2</i>	21
2.	<i>General Banking Staff</i>	237
	a. GBS FHCI	15
	b. GBS Alih Status ODP	21
	c. GBS Telkom <i>Career Day</i>	12
	d. GBS <i>Reguler</i>	105
	e. GBS <i>Talent Scouting</i> UB	8
	f. GBS <i>Talent Scouting</i> UGM	4
	g. GBS <i>Talent Scouting</i> USU	8
	h. GBS <i>Job Fair</i> UNHAS	8
	i. GBS <i>Job Fair</i> UI	9
	j. GBS <i>Job Fair</i> Unpad	16
	k. GBS <i>Job Fair</i> UB	7
	l. GBS RBB <i>Reguler</i>	15
	m. GBS RBB <i>Disabilitas</i>	4
	n. Alih Status Pemenang SSA (BSS)	5
3.	<i>Officer Development Program</i>	67
	a. ODP Bidang <i>Bisnis Reguler</i>	62
	b. <i>Beasiswa Pre-Graduate</i>	4
	c. ODP <i>Beasiswa LPDP</i>	1
4.	<i>Experienced/Pro-Hire Hiring</i>	36
	<b>TOTAL</b>	<b>584</b>

## Pengembangan Kompetensi

### Kebijakan

Pengembangan kompetensi *hard skill* maupun *soft skill* menjadi salah satu bagian dari pedoman siklus *Human Capital* dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia sesuai dengan Kebijakan Khusus No. KK.3-A tanggal 31 Oktober 2023 tentang Siklus *Human Capital*. Setiap pegawai wajib untuk mengembangkan kompetensinya agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dan mempersiapkan diri untuk dapat menghadapi perubahan dan/atau menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Pengembangan kompetensi pegawai dilakukan melalui program pembelajaran dan pengembangan yang sistematis untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). *Framework* pembelajaran dan pengembangan menerapkan konsep *Analysis, Design, Development*,

*Implementation* dan *Evaluation* (ADDIE) dengan menggunakan model pembelajaran 10:20:70 (10% *formal learning*, 20% *learning from others* dan 70% *learning from doing*).

Pembelajaran dan pengembangan dimaksud diberikan kepada pegawai mulai dari fase pegawai yang baru ditempatkan pada suatu jabatan hingga diproyeksikan ke jabatan di atasnya. Dalam hal ini setiap pegawai memperoleh kesempatan yang sama dalam bidang pembelajaran dan pengembangan.

### Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Perseroan melakukan program pembelajaran dan pengembangan untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan secara berkesinambungan melalui pembelajaran, pengembangan, penugasan khusus maupun program mutasi dan promosi. Berikut tabel jumlah pengembangan kompetensi berdasarkan Level Jabatan pada periode Januari – Desember 2023:

Tabel Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Level Jabatan Tahun 2023

No.	Jenis Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Jumlah	Jumlah Peserta yang telah mengikuti pelatihan	Persentase yang telah mengikuti pelatihan untuk setiap level jabatan	Persentase yang telah mengikuti pelatihan untuk setiap jenis pelatihan
1.	<b>DIREKSI</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi dalam kepemimpinan dan peningkatan jenjang karir		10		100%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi dalam kegiatan operasional Perseroan		6		60%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pada bidang <i>sales and service</i>		1		10%
2.	<b>KOMISARIS</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi dalam kepemimpinan dan peningkatan jenjang karir		8		100%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi dalam kegiatan operasional Perseroan		1		13%
3.	<b>EXECUTIVE VICE PRESIDENT</b>		<b>32</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		15		47%
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		31		97%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		32		100%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		31		97%
4.	<b>VICE PRESIDENT</b>		<b>128</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	
	<i>Business &amp; Sharia Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam hal <i>sales, marketing</i> , pengetahuan umum dan sebagainya dalam bidang <i>Sharia Banking</i>		6		5%
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		66		52%



Human Capital



No.	Jenis Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Jumlah	Jumlah Peserta yang telah mengikuti pelatihan	Persentase yang telah mengikuti pelatihan untuk setiap level jabatan	Persentase yang telah mengikuti pelatihan untuk setiap jenis pelatihan
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		81		63%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		127		99%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		117		91%
<b>5.</b>	<b>ASSISTANT VICE PRESIDENT</b>		<b>163</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>	
	<i>Business &amp; Sharia Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam hal sales, marketing, pengetahuan umum dan sebagainya dalam bidang <i>Sharia Banking</i>		9		6%
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		98		60%
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		70		43%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		163		100%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		158		97%
<b>6.</b>	<b>SENIOR MANAGER</b>		<b>200</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	
	<i>Business &amp; Sharia Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam hal sales, marketing, pengetahuan umum dan sebagainya dalam bidang <i>Sharia Banking</i>		30		15%
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		124		62%
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		125		63%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		200		100%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		192		96%
<b>7.</b>	<b>MANAGER</b>		<b>1.074</b>	<b>1.074</b>	<b>100%</b>	
	<i>Business &amp; Sharia Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam hal <i>sales, marketing</i> , pengetahuan umum dan sebagainya dalam bidang <i>sharia banking</i>		125		12%
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		737		69%
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		306		28%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		1.074		100%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		1.023		95%
<b>8.</b>	<b>ASSISTANT MANAGER</b>		<b>2.911</b>	<b>2.911</b>	<b>100%</b>	
	<i>Business &amp; Sharia Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam hal sales, marketing, pengetahuan umum dan sebagainya dalam bidang <i>sharia banking</i>		383		13%
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		1.844		481%
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		666		36%

No.	Jenis Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Jumlah	Jumlah Peserta yang telah mengikuti pelatihan	Persentase yang telah mengikuti pelatihan untuk setiap level jabatan	Persentase yang telah mengikuti pelatihan untuk setiap jenis pelatihan
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		2.877		432%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		2.796		97%
<b>9.</b>	<b>SENIOR STAFF</b>		<b>5.703</b>	<b>5.703</b>	<b>100%</b>	
	<i>Business &amp; Sharia Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam hal sales, marketing, pengetahuan umum dan sebagainya dalam bidang <i>Sharia Banking</i>		748		13%
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		3.834		67%
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		1.483		26%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		5.703		100%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		5272		92%
<b>10.</b>	<b>STAFF</b>		<b>1.834</b>	<b>1.834</b>	<b>100%</b>	
	<i>Business &amp; Sharia Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam hal sales, marketing, pengetahuan umum dan sebagainya dalam bidang <i>Sharia Banking</i>		253		14%
	<i>Credit &amp; Risk</i>	Meningkatkan kompetensi di bidang kredit dan risiko kredit		1.467		80%
	<i>Leadership</i>	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai dan peningkatan jenjang karir		499		27%
	<i>Operational Banking</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai dalam kegiatan operasional Perseroan		1.834		100%
	<i>Sales &amp; Service</i>	Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang <i>sales and service</i>		1.723		94%
<b>JUMLAH TOTAL</b>			<b>12.063</b>	<b>12.063</b>	<b>100%</b>	

## Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Peningkatan kualitas serta relevansi penyelenggaraan pembelajaran dan pengembangan dengan kebutuhan Perseroan diidentifikasi berdasarkan evaluasi pelaksanaan kegiatan

pembelajaran dan pengembangan. Perseroan melakukan evaluasi dengan menggunakan metode KirkPatrick yang terdiri dari 4 (empat) level, yaitu:



## Biaya Pengembangan Kompetensi

Tahun 2023 Perseroan telah mengalokasikan biaya pengembangan kompetensi bagi pegawai yang tercatat mengalami peningkatan sebesar 10% dibandingkan tahun 2022, Perseroan menetapkan metode *delivery blended learning* yaitu penggabungan *online learning* dan *classroom* sehingga pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan menjadi lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan nilai tambah bagi para pegawai salah satunya melalui pemenuhan kompetensi yang dipersyaratkan.

Selain itu, di tahun 2023 Pemerintah Indonesia secara resmi mencabut status Pandemi Covid-19 menjadi masa Endemi Covid-19 sehingga beberapa program pembelajaran dan pengembangan mulai dilaksanakan kembali dengan metode *classroom*. Adapun besaran biaya pengembangan kompetensi secara total dapat dilihat pada tabel berikut:

Biaya pengembangan kompetensi (dalam jutaan Rupiah)		Pertumbuhan	
2023	2022	Dalam mata uang (dalam jutaan Rupiah)	Dalam Persen (%)
95.928	86.945	8.983	10%

## Pengembangan Karir

### Kebijakan

Pengembangan karir di Bank BTN mengacu pada ketentuan Kebijakan Khusus No. KK.3-A tanggal 31 Oktober 2023 Tentang Siklus *Human Capital*. Bank BTN memiliki 2 (dua) jalur karir, yaitu jalur karir umum dan jalur karir khusus (*specialist*). Jalur karir umum merupakan aturan yang umum yang menjelaskan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya (dari *Job Feeder* tertentu ke *Job Target* tertentu) yang ditentukan berdasarkan layer jabatan, *job grade*, dan risiko pergerakan karir pegawai. Sedangkan jalur karir khusus merupakan suatu jalur karir yang dibuat spesifik untuk pemenuhan jabatan tertentu pada Perseroan yang mana memiliki kemampuan/keterampilan teknis dan/atau disiplin ilmu tertentu bidang tertentu yang dibutuhkan oleh bisnis Bank.

Secara umum Perseroan memiliki ketentuan terkait pola pergerakan karir pegawai. Pola Pergerakan karir yang di atur untuk seluruh pegawai yaitu *acceleration track*, *fast track*, *middle track*, *normal track*, *moderate track*, dan *slow track*. Adapun pola karir tersebut ditentukan berdasarkan pemetaan talenta (*talent mapping*). *Talent Mapping* sebagai dasar dalam pengelolaan karir pegawai, dilakukan dengan melakukan pengelompokan pegawai berdasarkan Potensi dan Kinerja pegawai.

*Talent mapping* pegawai terdiri dari aspek kinerja dan aspek potensi. Aspek kinerja dan aspek potensi masing-masing dikelompokan menjadi 3 (tiga) kriteria yaitu rendah, sedang dan tinggi.

- Aspek kinerja diambil berdasarkan penilaian pegawai Sistem Manajemen Kinerja (SMK) 3 (tiga) tahun Aspek kinerja berdasarkan penilaian kinerja pegawai yang tertuang dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pegawai dalam jangka waktu 3 (tiga) tahun terakhir dari terhitung saat Pemetaan Talenta (*Talent Mapping*) dilakukan.

- Aspek potensi dilihat dari 2 (dua) pengukuran sebagai berikut:
  - Assessment* Kognitif (bobot 20%) yaitu mengukur Kapasitas *Learning Agility* yang terdiri dari kecepatan belajar, kemampuan beradaptasi dengan perubahan, dan kemampuan dalam menghadapi tantangan baru pada pekerjaan.
  - Assessment* Kompetensi Perilaku (bobot 80%) yaitu mengukur tingkat efektivitas dalam menjalankan pekerjaan yang berhubungan dengan sikap kerja dan aspek-aspek kepribadian.

Adapun pemetaan talenta pegawai adalah sebagai berikut:

Performance	Tinggi	7. <i>Solid Contributor</i>	8. <i>Perform</i>	9. <i>Star</i>
	Sedang	4. <i>Slow Starter</i>	5. <i>Average</i>	6. <i>Potensial</i>
	Rendah	1. <i>Unfit</i>	2. <i>Slow Starter</i>	3. <i>Career Person</i>
		Rendah	Sedang	Tinggi
		Potensi		

### Pola Pergerakan Karir Pegawai

- Acceleration Track*: Pegawai yang masuk dalam kategori Suksesor dimungkinkan kesempatan promosi kurang dari 1 tahun.
- Fast Track*: Pegawai yang termasuk dalam kelompok Star dan Performer berdasarkan hasil Pemetaan Talent

- (*Talent Mapping*) dapat dipromosikan 1 (satu) tahun sejak menduduki *Person Grade* terakhir.
3. *Middle Track*: Pegawai yang termasuk dalam kelompok Potential berdasarkan hasil Pemetaan *Talent (Talent Mapping)* dapat dipromosikan 2 (dua) tahun sejak menduduki *Person Grade* terakhir.
  4. *Normal Track*: Pegawai yang termasuk dalam kelompok *Average* berdasarkan hasil Pemetaan *Talent (Talent Mapping)* dapat dipromosikan 3 (tiga) tahun sejak menduduki *Person Grade* terakhir.
  5. *Moderate Track*: Pegawai yang termasuk dalam kelompok *Solid Contributor* berdasarkan hasil Pemetaan talent (*Talent Mapping*) dapat dipromosikan 4 (empat) tahun sejak menduduki *Person Grade* terakhir.
  6. *Slow Track*: Pegawai yang termasuk dalam kelompok *Slow Starter* dengan Kinerja Sedang dan Potensi Rendah dapat dipromosikan 5 (lima) tahun sejak menduduki *Person Grade* terakhir.

Konsep pengembangan karir Bank BTN disesuaikan dengan kebutuhan Bank, ketersediaan pegawai, *mapping* potensi dari *talent mapping*, pola pergerakan karir sesuai dengan risiko jabatan dan pergerakan jabatan. Hal ini untuk memastikan bahwa pengembangan karir pegawai juga sejalan dengan kebutuhan bisnis atau kebutuhan dalam pemenuhan transformasi/perubahan organisasi.

Untuk memastikan pemenuhan suksesor juga dilakukan program-program pengembangan karir untuk berbagai level jabatan. Untuk pelaksanaan program dilaksanakan dengan langkah-langkah mulai dari identifikasi dan seleksi kandidat, sampai dengan talent panel untuk menentukan pergerakan karir atau posisi kandidat dari hasil pelaksanaan program. Adapun jenis pengembangan yang dilakukan kepada pegawai yaitu meliputi pendidikan *leadership*, *immersion*, *coaching* dan *mentoring*, pemberian target spesifik, *project assignment*, pendidikan teknis, sertifikasi *mandatory*, penugasan mengajar/pemateri, sertifikasi. Selain itu juga dilakukan *executive coach*, rotasi/*replacement*, *company benchmark*, *join association* (asosiasi profesi perbankan), seminar/konferensi, dan *assignment* ke tim *ad-hoc* untuk menambah *exposure*, *experience* dan *network* dari pegawai.

#### Talent Acceleration Program (TAP)

*Talent Acceleration Program (TAP)* adalah program akselerasi pengembangan talent Perseroan sebagai feeder jabatan kritikal

di level BOD-1, BOD-2 dan/atau BOD-3. Adapun kriteria peserta TAP secara umum yaitu Pegawai dengan kinerja tinggi, memiliki potensi yang baik, memiliki integritas tinggi serta sudah menduduki jabatan tertentu. *Talent Acceleration Program (TAP)* juga merupakan upaya perseroan untuk mendorong para millennial yang eligible untuk menduduki jabatan-jabatan strategis yang dipersiapkan dengan berbagai program pengembangan untuk memastikan *readiness level* yang tinggi saat Pegawai ditugaskan pada suatu jabatan tertentu.

#### BTN Millennial Leader

BTN Millennial Leader merupakan program pengembangan guna meningkatkan kapasitas pegawai Bank BTN sesuai persyaratan jabatan serta sebagai bentuk persiapan menuju jenjang jabatan yang lebih tinggi. Program disesuaikan dengan sasaran kompetensi *Strategic Orientation*, *Aligning Performance for Success*, dan *Driving Execution* sehingga diharapkan mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas secara efektif dan optimal.

Tujuan Program:

1. Mempersiapkan suksesor pemimpin Perusahaan yang kompeten, memiliki wawasan luas, dan menguasai bidang tugasnya.
2. Memberikan tambahan pembekalan berupa *soft competency* (mengacu pada Kompetensi Bank BTN).
3. Memperkuat kemampuan dalam memimpin sebuah team, *planning*, *organizing* dan membuat keputusan untuk peningkatan kinerja.

#### Know Your Employee (KYE)

Perseroan melaksanakan *Know Your Employee (KYE)* sesuai dengan ketentuan eksternal maupun internal. KYE dilakukan secara berkelanjutan dan menyeluruh dimana selama tahun 2023 juga dilakukan KYE sebagai upaya *early warning* untuk petunjuk atau indikasi akan adanya sesuatu yang tidak biasa dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Dalam menjalankan KYE Perseroan menggunakan aplikasi KYE yang dikelola oleh Satuan Kerja *Human Capital*. Aplikasi KYE memiliki 7 (tujuh) parameter yang masing-masing memiliki skor untuk menghasilkan akumulasi nilai profil pegawai, di antaranya yaitu transaksi mencurigakan (*suspicious transaction*) dan pernikahan sesama pegawai. Adapun hasil atas profiling pegawai atas KYE yang dilakukan secara berkala selanjutnya ditindaklanjuti sesuai mekanisme internal dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

## Pelaksanaan Pengembangan Karir

Adapun aktivitas dalam mendukung pengembangan karir pegawai adalah pelaksanaan *assessment* pegawai. Pelaksanaan *assessment* selama tahun 2023 adalah sebagai berikut:

#### Rincian Assessment Tahun 2023

No.	Keterangan	Peserta
1.	<i>Assessment Grade 8 – 13 (ASTONIA)*</i>	1.040
2.	<i>Assessment Grade &gt; 13 Menggunakan Jasa Konsultan</i>	345



No.	Keterangan	Peserta
3.	Assessment BOD-1 (Kompetensi Kementerian BUMN)	10
4.	Assessment Kompetensi Teknis	252
<b>Total Pegawai</b>		<b>1.647</b>

\*ASTONIA merupakan aplikasi internal Bank BTN untuk pelaksanaan asesmen pegawai.

### Rincian Promosi Pegawai Tahun 2023

Grade	Jumlah Peserta
8	2
9	290
10	155
11	583
12	238
13	295
14	200
15	108
16	59
17	28
18	22
19	11
20	12
<b>TOTAL</b>	<b>2.003</b>

### Rincian Peserta Talent Acceleration Program (TAP) dan BTN Millennial Leader 2023

Grade	TAP Batch 1	TAP Batch 2	BTN Millennial Leader
	Jumlah Peserta	Jumlah Peserta	Jumlah Peserta
13	-	-	3
14	1	3	18
15	16	40	-
16	34	23	-
17	23	6	-
18	3	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>72</b>	<b>21</b>

## Penilaian Kinerja

### Kebijakan

Ketentuan Penilaian Kinerja Pegawai tercantum dalam Kebijakan Khusus (KK) Nomor KK.3A tanggal 31 Oktober 2023 tentang Siklus HC dan Petunjuk Teknis Nomor PT.3-A.9 tanggal 31 Oktober 2023 tentang Penilaian Kinerja. Dalam proses penilaian kinerja terdapat siklus manajemen kinerja antara lain:

1. Perumusan dan Penetapan Sasaran Kinerja yang merupakan Proses menetapkan target kinerja yang hendak dicapai

selama 1 (satu) tahun dan membuat komitmen antara atasan dan bawahan untuk mendukung pencapaian Kinerja Unit dan Kinerja Perusahaan.

2. Monitoring Kinerja yang bertujuan untuk memastikan agar sasaran kinerja dapat tercapai dari waktu ke waktu.
3. Penilaian Kinerja yaitu proses evaluasi terhadap sasaran kinerja dan pencapaiannya.

Adapun komponen yang menjadi penilaian yaitu:

**a. Penilaian Kinerja (Bobot 90%)**

Merupakan penilaian berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) dari jabatan pegawai. Adapun Penilaian kinerja terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu:

- Komponen *Key Performance Indicator* (KPI) *Cascading* yaitu KPI yang didapatkan dari hasil *cascading* (sesuai tanggung jawab dan peran dari individu tersebut) terhadap KPI dari *layer* di atasnya atau KPI unit kerjanya. Komponen ini mencerminkan kontribusi suatu individu terhadap keberhasilan Unit Kerjanya. Adapun jenis *cascading* adalah sebagai berikut:

<i>Fully Cascade</i>	: KPI Unit diturunkan sepenuhnya ke pegawai dengan target yang sama.
<i>Partially Cascade</i>	: KPI Unit diturunkan ke pegawai dengan target/segmen yang telah dibagi (sesuai tanggung jawab individu).
<i>Contributory Cascade</i>	: KPI Unit diturunkan ke pegawai dalam ukuran KPI lain yang dapat mendukung pencapaian KPI unit tersebut (sesuai peran pegawai).

- Komponen *Performance Indicator* (PI) yaitu ukuran keberhasilan dari pelaksanaan Uraian Pekerjaan (*Job description*) pegawai. Komponen ini mencerminkan kinerja individu secara berdasarkan *job desc* nya.

**b. Penilaian Implementasi Budaya (Bobot 10%)**

Merupakan penilaian dari atas langsung kepada pegawai berdasarkan penjabaran terhadap implementasi budaya perusahaan.

Finalisasi penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh Komite Personalia di masing-masing unit kerja untuk selanjutnya disampaikan ke Human Capital Management Division sebagai dasar dalam penentuan remunerasi, pengembangan karir dalam sistem *Human Capital Information System* (HCIS).

## Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja untuk tahun kinerja 2023 saat ini masih berjalan dan atas hasil penilaian kinerja atas tahun 2022 yaitu sebagai berikut:

No	Kategori Nilai 2022	Jumlah Pegawai
1	Istimewa	2.587
2	Sangat Baik	4.172
3	Baik	3.895
4	Cukup	129
5	Kurang	27
<b>Jumlah Pegawai Tetap</b>		<b>10.810</b>
<b>Calon Pegawai</b>		<b>1.048</b>
<b>TOTAL</b>		<b>11.858</b>

## Remunerasi

Dalam pemberian remunerasi, di tahun 2023 telah diterbitkan ketentuan baru yang menyempurnakan ketentuan sebelumnya yaitu dengan diterbitkannya Kebijakan Khusus (KK) No.3-B tanggal 31 Oktober 2023 tentang Remunerasi. Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau *Human Capital* menjadi salah satu prioritas terpenting dalam menjalankan roda Perseroan. Remunerasi pegawai merupakan suatu sistem penggajian dan kompensasi yang diterapkan Perseroan untuk memberi imbalan kepada Pegawai berdasarkan sejumlah faktor.

Adapun cakupan sistem remunerasi tersebut antara lain tata kelola dalam pemberian remunerasi, kompensasi, *benefit*, kompensasi *benefit* berdasarkan peraturan Perundang-Undangan dan penghargaan. Penerapan tata kelola dalam pemberian remunerasi bertujuan untuk mendorong dilakukannya *prudential banking* yaitu pengambilan risiko dalam melakukan kegiatan usaha dilakukan secara terukur dan mengacu pada ketentuan perundang-undangan mengenai manajemen risiko sehingga pengambilan risiko yang berlebihan (*excessive risk taking*) oleh

pengambil keputusan dapat dihindari dan kelangsungan usaha serta kesehatan Perseroan dapat terjaga.

Kebijakan remunerasi yang disusun wajib paling sedikit mempertimbangkan:

1. Terciptanya manajemen risiko yang efektif
2. Stabilitas keuangan Perseroan
3. Kecukupan dan penguatan permodalan Perseroan
4. Kebutuhan likuiditas jangka pendek dan jangka panjang
5. Potensi pendapatan di masa yang akan datang.

## Pelaksanaan Remunerasi

Perseroan memberikan remunerasi kepada pegawai dengan menerapkan *performance based reward*. Dengan demikian, semakin tinggi kinerja pegawai, maka semakin tinggi remunerasi yang didapatkan pegawai. Perseroan juga menerapkan gender inclusion dalam remunerasi, sehingga tidak ada perbedaan remunerasi antara pegawai pria dan wanita.

### Total Remunerasi Per Gender (Per Grade)

Jabatan	Pria		Wanita		Total	
	Jumlah Pegawai	Jumlah Remunerasi (Juta)	Jumlah Pegawai	Jumlah Remunerasi (Juta)	Jumlah Pegawai	Jumlah Remunerasi (Juta)
Level 22	2	6.769.489.498	-	-	2	6.769.489.498
Level 19-21	134	293.332.224.111	24	51.938.585.850	158	345.270.809.961
Level 15-18	1.061	816.732.616.447	376	253.623.332.898	1.437	1.070.355.949.345
Level 13-14	1.762	484.594.930.203	1.149	287.609.927.513	2.911	772.204.857.716
Level 11-12	2.574	417.034.592.176	3.129	475.149.713.347	5.703	892.184.305.523
Level 8-10	755	97.894.669.648	1.079	138.984.748.782	1.834	236.879.418.430
<b>Jumlah</b>	<b>6.288</b>	<b>2.116.358.522.083</b>	<b>5.757</b>	<b>1.207.306.308.390</b>	<b>12.045</b>	<b>3.323.664.830.473</b>

Keterangan: Jumlah pegawai merupakan pegawai tetap dan kontrak

## Program Pensiun

### Kebijakan

Program Pensiun Bank BTN terbagi menjadi dua program, yaitu Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP) yang dikelola oleh Dana Pensiun Bank BTN, serta Program Pensiun Iuran Pasti (PIPI) yang dikelola oleh DPLK pihak ketiga. Program PPMP merupakan program untuk pegawai yang masuk Bank BTN sebelum tahun 2004, sedangkan setelah tahun 2004 maka pegawai akan otomatis masuk dalam program PPMP.

Pada Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP), pegawai tetap mendapatkan manfaat sebesar formula yang sudah ditentukan oleh Dana Pensiun dengan jumlah Manfaat Pensiun yang dapat diterima pegawai setinggi-tingginya 80% dari Penghasilan Dasar Pensiun mengacu kepada Ketetapan Direksi yang mengatur tentang Peraturan Dana Pensiun PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (Dapen BTN), sedangkan pada Program Iuran Pasti, pegawai tetap mendapatkan manfaat pensiun dari akumulasi saldo iuran sebesar 2,5% dari gaji yang bersangkutan dan 7,5% dari Perseroan serta hasil pengembangannya.

#### PROGRAM PERSIAPAN PENSIUN

Perseroan memberikan perhatian atas kesejahteraan pegawai menjelang pensiun melalui Program Persiapan Pensiun. Program tersebut diperuntukan bagi pegawai tetap yang telah mencapai usia 55 Tahun. Program Persiapan Pensiun dirancang untuk membantu Pegawai dalam mempersiapkan diri secara finansial, mental dan fisik untuk menghadapi masa pensiun, sehingga

Pegawai dapat menikmati kehidupan yang nyaman dan tenang setelah Pensiun.

Adapun pelaksanaan program persiapan pensiun adalah sebagai berikut:

1. Program Pelatihan, yaitu program pembekalan berupa pelatihan keterampilan dengan materi/bidang yang sesuai dengan bakat/keinginan Pegawai yang bersangkutan diantaranya: *Financial Management Training, Job Searching Training, Entrepreneurship Training,*
2. Program Kesempatan Karir, yaitu diberikan kesempatan untuk memberikan bantuan jasa kepada Bank, Anak Perusahaan dan/atau Perusahaan Terafiliasi Bank. Adapun bentuk bantuan jasa yang dimaksud adalah sebagai trainer ataupun *Advisor*
3. Program Pendampingan, yaitu pemberian *counselling* yang bertujuan untuk dapat mempersiapkan Pegawai menghadapi kehidupan setelah pensiun, dan pemberian *Coaching* terkait mengembangkan kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan *job searching*.

Selain program persiapan pensiun tersebut, Perseroan juga memberikan opsi bagi pegawai yang berusia 55 tahun untuk dapat mengambil Masa Persiapan Pensiun (MPP) yaitu dibebastugaskan dari pekerjaan sehari-hari yang tujuannya agar Pegawai memiliki waktu lebih panjang untuk mempersiapkan fisik dan mental guna menghadapi Pensiun.

### Pelaksanaan Program Pensiun

Pelaksanaan program pensiun merupakan bentuk apresiasi kepada pegawai tetap atas kontribusinya di Perseroan. Pegawai tetap yang telah mencapai usia pensiun normal yaitu 56 tahun dan pegawai tetap dengan Status *Teller Staff, Customer Service*

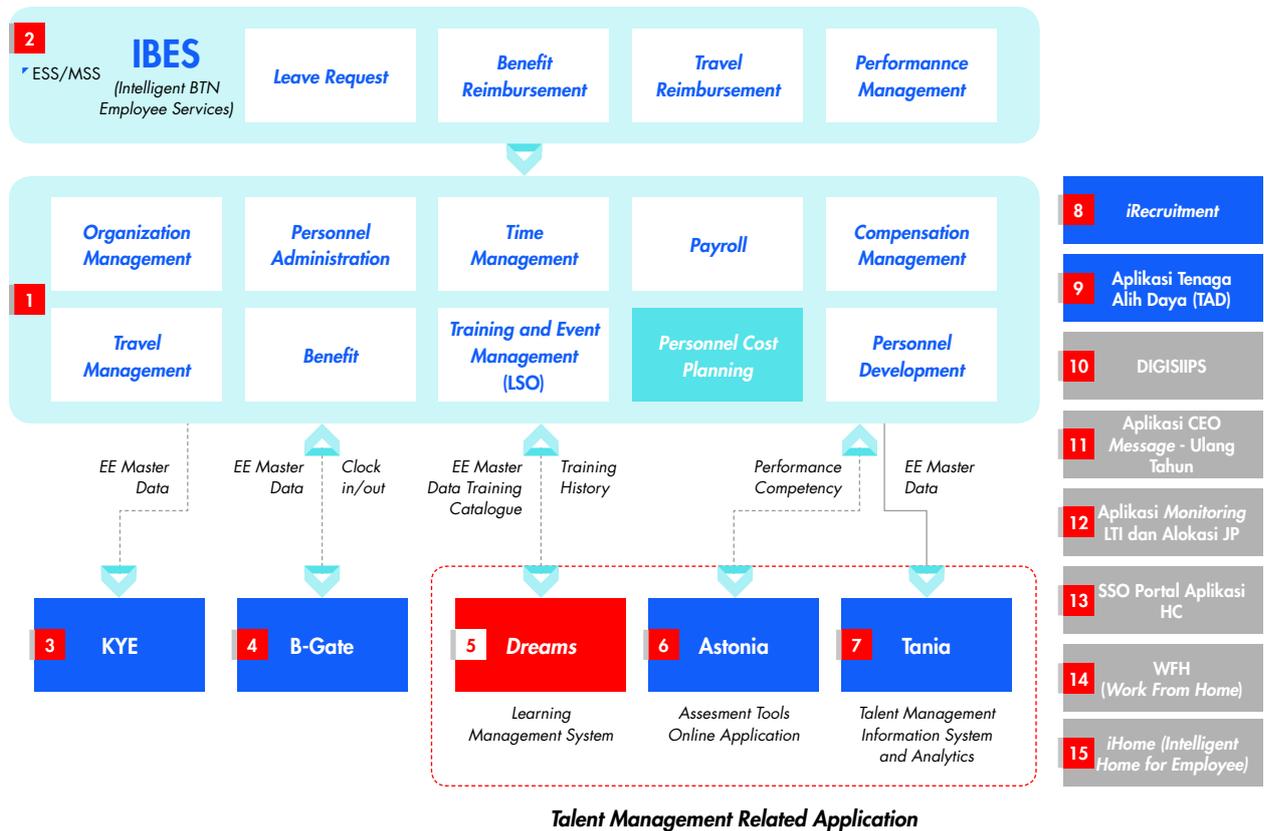
*Staff* dan sekretaris yang berusia 36 tahun berhak mendapatkan manfaat pensiun. Per tahun 2023 terdapat 28 pegawai yang menjalani Masa Persiapan Pensiun (MPP).

# Human Capital Information System (HCIS)

Pengelolaan *Human Capital* perusahaan didukung dengan pengembangan *information technology* (IT) yang memadai untuk memastikan proses operasional dalam pengelolaan siklus *Human Capital* serta pemenuhan hak-hak pegawai dapat berjalan dengan baik di antaranya sebagai berikut:

1. Adanya mekanisme *monitoring* secara keseluruhan dari keselarasan visi misi dan berbagai tata kelola, yaitu akses, security, dan juga kepatuhan.
2. Perlunya memastikan keselarasan *landscape* sistem SDM dengan keseluruhan strategi SDM.
3. Mengurangi tingkat manual data *intervention* kepegawaian ke sistem internal lain di perusahaan.
4. Memastikan tercapainya *operational excellence* pada fungsi SDM dan kualitas layanan sistem SDM yang merata sampai unit kerja terkecil di seluruh daerah operasional perusahaan.
5. Implementasi keseluruhan *cycle* manajemen talenta secara sistematis.
6. Ketersediaan *insight* keseluruhan proses SDM untuk mendukung pengambilan keputusan bagi manajemen.

Secara garis besar *framework* IT *Human Capital* dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Sebagai upaya penyempurnaan dalam teknologi pengelolaan *Human Capital* yang termasuk dalam inisiatif strategis *Human Capital* sampai dengan tahun 2025, di tahun 2023 telah dimulai proses transformasi HC *Technology* dengan mengembangkan *Human Capital Information System* (HCIS) berbasis *cloud*. Pengembangan HCIS berbasis *cloud* dilakukan untuk seluruh siklus pengelolaan *Human Capital* dan dikembangkan dalam 3 (tiga) fase dari tahun 2023 sampai dengan 2025. Transformasi ini juga untuk mendukung implementasi *people analytic* pengelolaan HC dengan mengoptimalkan peran teknologi.



## Internalisasi Budaya —

Implementasi Program Budaya Perusahaan tahun 2023 merupakan penyempurnaan program yang selama ini telah dijalankan. Setiap program tetap dilakukan dan dilaporkan kepada tim *Culture Specialist* setiap bulannya dengan mengacu pada 4 (empat) pilar Budaya Perusahaan Bank BTN. Program tahun ini, difokuskan pada penyusunan program yang dilakukan oleh masing-masing unit kerja sesuai dengan kebutuhan dan fokus pada *Key Performance Indicator* (KPI) serta perubahan perilaku yang diharapkan Perseroan yang sejalan dengan AKHLAK *Culture Journey* (ACJ) berdasarkan SK Menteri BUMN. Setiap pilar akan diberikan tema program sebagai *guidance* setiap unit kerja dalam menjalankan programnya.

Tahun 2023 setiap unit kerja wajib melaksanakan seluruh pilar, penerapan program budaya akan terbagi menjadi 2 (dua) kategori program, yaitu:

1. Program Utama; yaitu program budaya perusahaan yang WAJIB dilaksanakan oleh setiap unit kerja sesuai dengan 4 (empat) Pilar Budaya Perusahaan.
2. Program Pilihan; yaitu program budaya perusahaan yang menjadi PILIHAN unit kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja.

Penjelasan mengenai kedua program tersebut adalah sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut:

Kategori Program	Aktivitas Program	Monitoring
<b>Program Utama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas program disusun oleh Change Agent Team dan BTNers di masing-masing Unit Kerja sesuai dengan tema yang telah ditentukan oleh Tim Culture Specialist.</li> <li>• Wajib dilaksanakan oleh setiap unit kerja sesuai dengan klasifikasi unit kerja (Kantor Cabang/Kantor Wilayah/Kantor Pusat).</li> <li>• Meliputi 4 (empat) tema program budaya, yaitu <i>Sales</i> dan <i>Service Culture, Governance, Risk, dan Compliance Culture, Performance Culture dan Learning Culture</i>.</li> <li>• Masing-masing tema memiliki satu/dua program budaya perusahaan sesuai dengan klasifikasi unit kerja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap bulan akan disampaikan perolehan skor sesuai dengan laporan yang disampaikan kepada tim Culture Specialist.</li> <li>• Dilakukan secara konsultatif oleh Tim Culture Specialist.</li> <li>• Unit kerja yang menjadi <i>top 5</i> maka dapat menjadi <i>coaching buddy</i> kepada unit kerja yang berada di <i>bottom 5</i> di masing-masing wilayah.</li> </ul>
<b>Program Pilihan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas program ditentukan oleh masing-masing unit kerja yang masih selaras dengan 4 (empat) pilar Budaya Perusahaan.</li> <li>• Setiap unit kerja wajib menyusun 1 (satu) program pilihan sesuai dengan kebutuhan unit kerja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan <i>monitoring</i> untuk program pilihan selaras dengan program utama.</li> </ul>

Pelaksanaan program Budaya Perusahaan Bank BTN tahun 2023 – 2024 diarahkan untuk mendukung pencapaian target bisnis unit kerja sehingga setiap programnya adalah aktivitas yang dapat mendorong kinerja unit kerja baik dari sisi bisnis maupun *support*. Pelaksanaan program unit kerja dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya, mengingat program disusun secara mandiri oleh masing-masing unit kerja maka diharapkan agar seluruh BTNers pada setiap unit kerja di Kantor Cabang,

Kantor Wilayah dan Kantor Pusat dapat menjalankan aktivitas Program Budaya Perusahaan Tahun 2023 – 2024.

Dalam melaksanakan program Budaya Perusahaan terdapat acuan tema untuk setiap pilarnya. *Guidance* ini adalah sebagai gambaran untuk menyusun program untuk setiap unit kerja.

Tema 4 (pilar) Budaya Perusahaan 2023



Berikut merupakan tabel rincian aktivitas Program Budaya Perusahaan Tahun 2023 – 2024:

Tema	Program	Kantor Cabang	Kantor Wilayah	Kantor Pusat
Sales & Service Culture	<i>Sales Effectiveness</i>	Ya	Ya	Ya (divisi Bisnis)
	<i>Service Excellence</i>	Ya	Ya	Ya
Governance & Risk Culture	<i>Zona Integritas - Risk</i>	Ya	Ya	Ya
	<i>Zona Integritas - Governance</i>	Ya	Ya	Ya
Performance Culture	<i>Performance Review</i>	Ya	Ya	Ya
Learning Culture	<i>Learning, Sharing &amp; Doing</i>	Ya	Ya	Ya
Program Pilihan	(diserahkan kepada masing-masing Unit Kerja)	Ya	Ya	Ya

Total program yang dijalankan oleh seluruh unit kerja adalah 7 (tujuh) program atau 6 (enam) program untuk Divisi *Support/Shared*. Sasaran yang dicapai dalam program Budaya Perusahaan bukan hanya selaras dengan target Perseroan tetapi

juga menyorot perubahan perilaku yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai melalui 8 (delapan) Perilaku Utama BTNers dengan 3 (tiga) *Critical Few Behaviours* sebagai fokus utama perubahan perilaku pada tahun 2023.

### 8 Perilaku Utama BTNers & 3 Critical Few Behaviours

- 1

Berpegang teguh dan patuh pada nilai moral dan etika bisnis, memenuhi komitmen sesuai peraturan yang berlaku
- 2

Terus belajar, melakukan perbaikan *intrapreneurship* untuk meningkatkan kompetensi diri dan orang lain
- 3

Disiplin, konsisten dan tuntas dalam menyelesaikan tugas dengan kualitas hasil terbaik
- 4

Saling menghormati, menghargai dan terbuka terhadap perbedaan
- 5

Bertanggung jawab dan selalu mengedepankan kepentingan perusahaan
- 6

Proaktif, efektif, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan pelanggan
- 7

Cepat tanggap terhadap perubahan serta memberikan kesempatan untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan
- 8

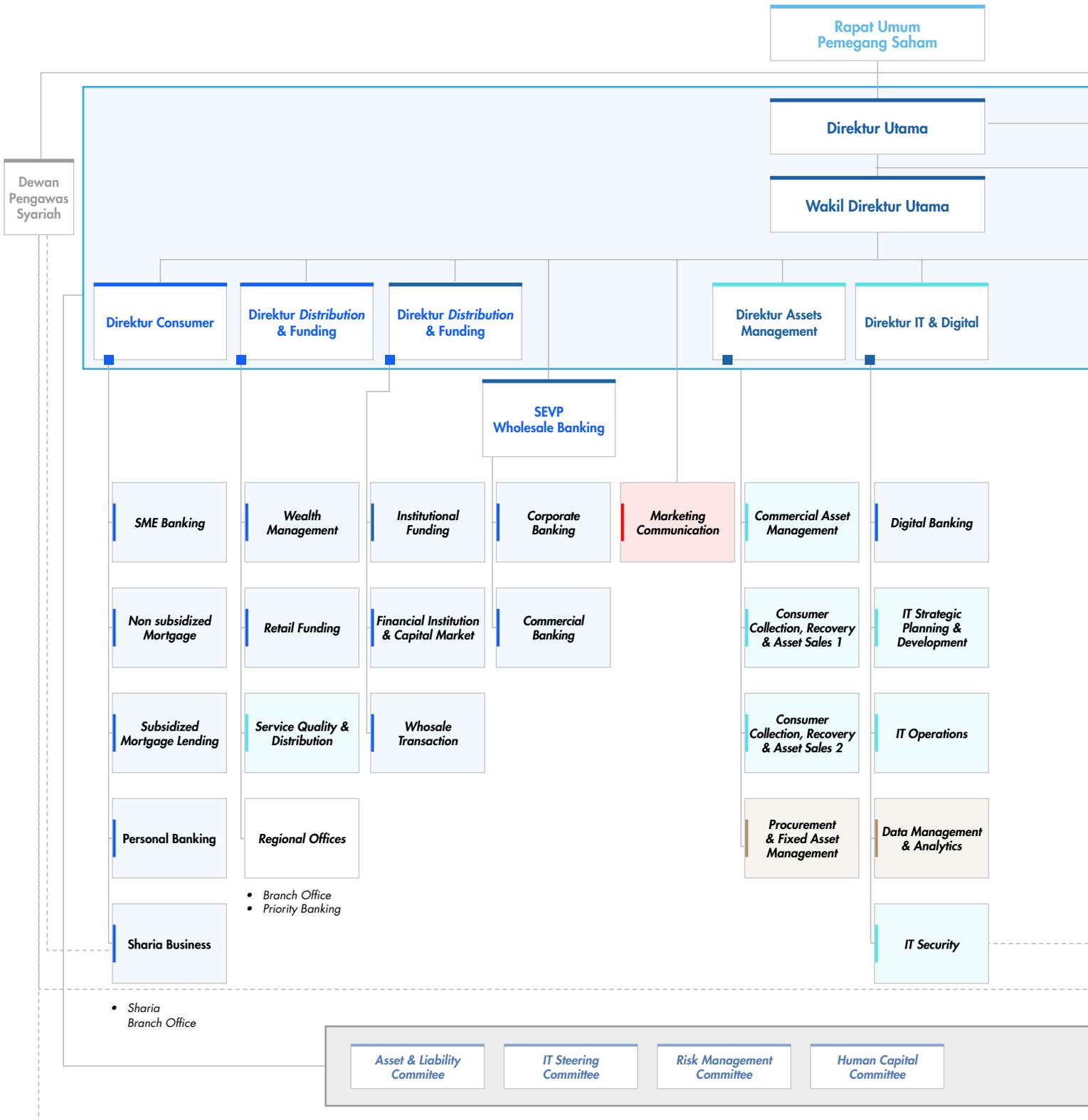
Terbuka untuk bekerja sama yang menghasilkan nilai tambah

■ *Critical Few Behaviours*

Seluruh program yang dilaksanakan oleh Unit Kerja akan disampaikan kepada tim *Culture Specialist* melalui aplikasi DIGISIIPS sehingga seluruh proses yang dilaporkan sudah *paperless* dan *digitalize*.



# Struktur Pengelola Human Capital

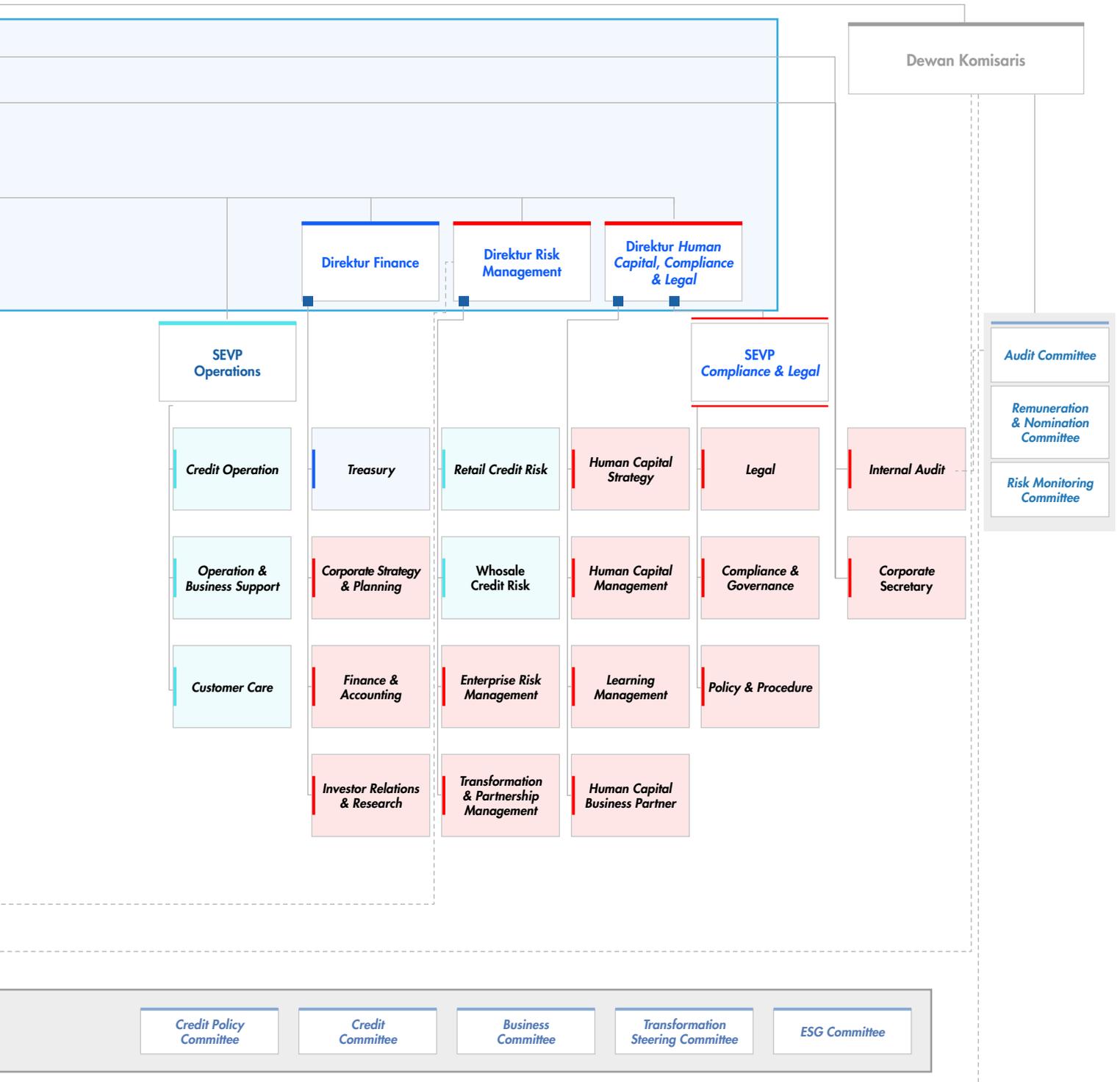


Committee
  Board
  Business
  Support
  Shared Service

— Garis Komando      - - - - Garis Koordinasi

Pengelolaan *Human Capital* perusahaan terus dikembangkan untuk memastikan bahwa kebijakan, proses, prosedur serta teknologi yang digunakan merupakan yang terbaik menurut *best practice*. Organisasi pengelolaan *Human Capital* perusahaan dikelola oleh 4 (empat) Divisi yaitu Human Capital Strategy Division (HCSD), Human Capital Management Division (HCMD), Human Capital Business Partner Division (HCBD) dan Learning Management Division (LMD) di bawah kepemimpinan Direktur Human Capital, Compliance & Legal.

**Struktur Organisasi Pengelolaan Human Capital**



## KEBIJAKAN PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL

Sebagai salah satu inisiatif strategis Human Capital di tahun 2023, terdapat perubahan arsitektur kebijakan yang diselaraskan dengan arsitektur kebijakan di level Perseroan. Kebijakan pengelolaan *Human Capital* dituangkan dalam satu Kebijakan Umum (KU) *Human Capital*, yang selanjutnya sebagai turunannya telah diterbitkan Kebijakan Khusus (KK) yaitu KK Siklus *Human Capital*, KK Remunerasi, KK Regulasi dan Administrasi kepegawaian, KKS Fasilitas Direksi, KK Perjalanan Dinas Direksi, KKS HCBP Interim, KKS Kredit Kepegawaian serta KK Peraturan Dana Pensiun yang merupakan penyempurnaan kebijakan pengelolaan *Human Capital* sebelumnya. Selain diterbitkannya Ketentuan Khusus (KK), diterbitkan pula Petunjuk Teknis (PT) terkait dengan KK Human Capital sebagai petunjuk dalam pelaksanaannya yang terdiri dari 15 Petunjuk Teknis (PT) yang merupakan pedoman pelaksanaan dari kebijakan yang telah disusun yaitu:

1. Petunjuk Teknis Perihal Kebutuhan Pegawai Nomor PT.3-A.7
2. Petunjuk Teknis Perihal Rekrutmen Nomor PT.3-A.11
3. Petunjuk Teknis Perihal Pemetaan Talent Nomor PT.3-A.13
4. Petunjuk Teknis Perihal Program SDP dan Alih Status Nomor PT.3-A.12
5. Petunjuk Teknis Perihal Fasilitas dan Satuan Nilai Nomor PT.3-B.1
6. Petunjuk Teknis Perihal Kamus Kompetensi Nomor PT.3-A.4
7. Petunjuk Teknis Perihal Penilaian Pegawai Nomor PT.3-A.9
8. Petunjuk Teknis Perihal Perencanaan Suksesi Nomor PT.3-A.8
9. Petunjuk Teknis Perihal Job Description Nomor PT.3-A.1
10. Petunjuk Teknis Perihal Job Specification Nomor PT.3-A.3
11. Petunjuk Teknis Perihal Job Grading Nomor PT.3-A.2
12. Petunjuk Teknis Perihal Job Family Nomor PT.3-A.10
13. Job Desc Direksi & SEVP Nomor PT.3-A.5
14. Petunjuk Teknis Perihal KYE Direksi dan DeKom
15. Petunjuk Teknis Perihal Pembiayaan Syariah Pegawai

## Rencana Kerja *Human Capital* Tahun 2024

Inisiatif Strategis *Human Capital* tahun 2024 masih berpedoman pada *Roadmap Human Capital 2022-2025* dengan tema tahun 2024 yaitu *People Analytic & Employee Experience*. Dalam penyusunan program kerja tahun 2024, Direktorat Human Capital Compliance & Legal mengacu pada beberapa dokumen dan atas hasil evaluasi tahun 2023 di antaranya:

1. Aspirasi Pemegang Saham (APS) 2024.
2. Roadmap Human Capital 2022-2025.
3. Corporate Plan 2021-2025.
4. *Human Capital Maturity Assessment*.
5. Aspirasi *Top-Down* dan Kebutuhan Dukungan *Human Capital* Tahun 2024 hasil dari *Join Planning Session (JPS)*.

Sebagai tindak lanjut program inisiatif dan aspirasi kebutuhan dukungan *Human Capital* di tahun 2024 terdapat beberapa program atau rencana kerja sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan Pegawai dengan metode *multisourcing recruitment* untuk menjaring talenta yang berkualitas khususnya bidang *funding, transactional, digital banking*.
2. Implementasi Program Suksesi dan Jalur karir khusus *general management, funding, transactional* dan *digital banking* serta program akselerasi.
3. Pengembangan Kompetensi pegawai khususnya terkait *critical capability, leadership, funding, transactional, dan digital banking*.
4. Mengaktifkan Implementasi Program EVP untuk meningkatkan *Employee Experience*.

5. Penguatan peran *change leader* untuk internalisasi *core values* di setiap unit kerja dan mendorong perubahan perilaku.
6. Pengembangan HC *Technology* yang berfokus pada *Talent Management, People Analytic* dan *Employee Self Service* untuk meningkatkan *Employee Experience*.

Seluruh program dijalankan dalam rangka memenuhi seluruh amanah pemegang saham serta menyelaraskan dengan kebutuhan internal Perseroan dalam rangka mendukung pencapaian Visi Perseroan Menjadi *The Best Mortgage Bank in Southeast Asia* pada tahun 2025. Di tahun 2024 terdapat lebih kurang 11 (sebelas) arahan pemegang saham terkait dengan *Human Capital* yaitu:

1. Program peningkatan produktivitas tenaga kerja yang harus lebih baik dari tahun sebelumnya.
2. *Talent Management Holding /Sub Holding* dengan mengimplementasikan proses *talent management* sesuai *best practice*.
3. Mengimplementasikan *Talent Mobility* di internal BUMN Grup atau lintas BUMN/Klaster.
4. Pemenuhan Amanat Undang-Undang No. 8/2016 tentang Penyandang Disabilitas yaitu terkait dengan Rekrutmen, Penempatan Tenaga Kerja, Pengembangan Karir, Kesejahteraan, Aksesibilitas/Kesehatan dan keselamatan kerja.
5. Pemenuhan Kualitas dan Kuantitas Data portal talenta BUMN untuk menjaring *nominated talent*.

6. Indikator Pengembangan Talenta dengan meningkatkan Rasio Perempuan dalam *Nominated Talent* Rasio Millennial dalam *Nominated Talent*.
7. Perbaikan tata kelola remunerasi BOD dan BOC.
8. Impelementasi *Respectful Workplace Policy* (RWP).
9. Menindaklanjuti dengan perbaikan atas hasil dari HC *Maturity Assessment*.
10. Praktik bisnis yang berkelanjutan yaitu dengan menyeimbangkan antara kepentingan perusahaan dengan kesejahteraan pegawai.
11. Menjalankan AKHLAK Culture Journey sebagaimana sesuai SK Menteri BUMN No. SK-115/MBU/05/2022.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai di tahun 2024 dilaksanakan pula Program Kerja *Learning Management* 2024 dengan 5 (lima) fokus yaitu:

- a. Mengembangkan Kompetensi untuk Peningkatan Produktivitas
  - Pengembangan kapabilitas pegawai dalam meningkatkan portofolio Kredit *High Yield*, DPK Transaksional dan Ritel serta perbaikan Kualitas Kredit.
  - Pengembangan kapabilitas IT dan Digital dalam rangka mendukung implementasi strategi *Digital Banking* dan *People Analytic*.
- b. Meningkatkan kapabilitas kepemimpinan dan *future skill* yaitu terkait dengan Program pengembangan kepemimpinan yang disesuaikan dengan rencana suksesi dan *future skill*.

- c. Kepatuhan terhadap sertifikasi regulasi yaitu dengan memastikan seluruh kompetensi *mandatory* beserta sertifikasinya terlaksana dengan baik, di antaranya yaitu pemenuhan sertifikasi kepada pegawai yang dipersyaratkan antara lain Sertifikasi Manajemen Risiko, SPPUR, Kepatuhan, WAPERD, Treasury, WPPE-P dan pegawai bidang *lending*.
- d. Peningkatan Budaya Pembelajaran dengan mengembangkan budaya *self learning*, *Community of Practice*, *Project Assignment*, serta *Coaching/Mentoring*.
- e. Penguatan Organisasi dan Infrastruktur Learning di antaranya dengan penyempurnaan struktur organisasi Learning Management Divison, mengintegrasikan Learning Management System (LMS) dan Knowledge Management System (KMS) serta mengembangkan konten *learning* melalui kerjasama dengan learning provider.

Selain itu, dalam mengelola ilmu dan pengetahuan yang dimiliki oleh *Subject Matter Expert* (SME), Perseroan akan melakukan *self assessment* terhadap manajemen pengetahuan / *knowledge management* dan kedepannya akan mengimplementasikan ISO 30401:2018 tentang manajemen pengetahuan.

Dalam memastikan bahwa Human Capital merupakan mitra strategis dari bisnis Perseroan, Human Capital juga terus memperkuat peran dari Human Capital Business Partner Division (HCBD) serta memastikan program kerja Divisi Human Capital Business Partner Division (HCBD) untuk mendukung kebutuhan bisnis dalam bentuk pemenuhan pegawai, pemenuhan kompetensi maupun lainnya.

