

Tinjauan Pendukung Bisnis

Dengan adanya perubahan signifikan dalam dinamika kerja pasca pandemi COVID-19, keterlibatan dan adaptabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam memastikan kelangsungan dan efisiensi operasional Perseroan. Selain itu, dalam konteks transformasi bisnis Perseroan untuk menjadi lembaga pembiayaan pembangunan, peran krusial SDM sebagai *key enabler* juga menjadi semakin menonjol. Keberadaan SDM yang handal dan adaptif menjadi fondasi yang esensial untuk menopang keberlanjutan usaha Perseroan, terutama dalam menghadapi berbagai tantangan strategis dalam mengemban misi khusus Pemerintah, di tengah arus globalisasi yang terus berkembang.

Sumber Daya Manusia

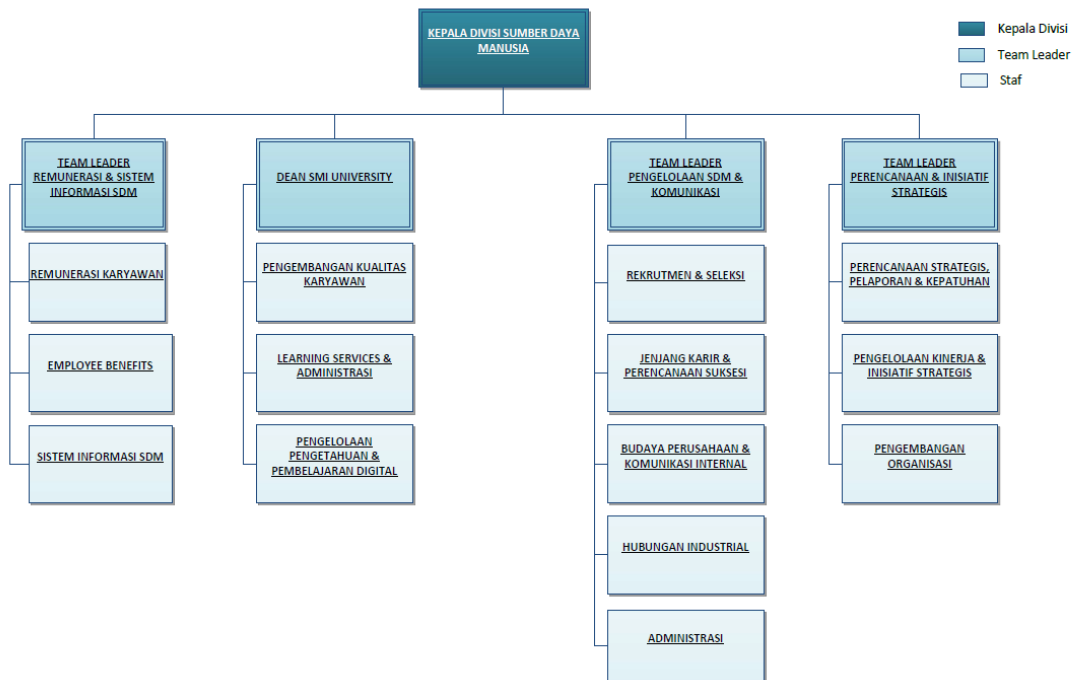
Bagi Perseroan, SDM merupakan unsur terpenting dalam merealisasikan target, visi dan misi, serta nilai-nilai Perusahaan. Oleh karena itu, Perseroan senantiasa mengelola SDM agar keberadaannya dapat mendukung dan menggerakkan roda bisnis di tengah dunia industri yang terus berkembang.

Pengelolaan SDM dilakukan secara terintegrasi agar tercapai peningkatan kinerja dan efektivitas dalam menjalankan fungsi sebagai *Special Mission Vehicle* (SMV). Pengelolaan SDM juga dilakukan secara adil dan bertanggung jawab mulai dari proses rekrutmen, memastikan lingkungan kerja yang adil dan nyaman, kesempatan peningkatan karier, pengembangan kompetensi (baik berupa *technical skill* maupun *soft skill* serta *training* yang mendukung program-program/kebijakan Perseroan antara lain kesetaraan gender, anti korupsi dan anti penyuapan serta keamanan informasi), hingga remunerasi dan peningkatan kesejahteraan, yang kesemuanya dilakukan dengan mengutamakan kesetaraan gender. Melalui strategi pengelolaan SDM tersebut, diharapkan SDM PT SMI mampu meningkatkan daya saing dan akselerasi kinerja Perseroan dalam menghadapi berbagai tantangan di era yang serba kompetitif.

Struktur Organisasi Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

PT SMI memberikan tanggung jawab dalam pelaksanaan pengembangan SDM kepada Divisi Sumber Daya Manusia yang berada di bawah supervisi langsung dari Direktur Utama. Divisi Sumber Daya Manusia bertanggung jawab terhadap seluruh proses pengelolaan dan pengembangan SDM, mulai dari proses perencanaan hingga melakukan evaluasi dari setiap program kerja yang dijalankan.

Secara umum, Divisi Sumber Daya Manusia bertugas untuk menyiapkan organisasi yang sejalan dengan rencana dan strategi Perseroan serta penugasan yang diberikan oleh pemegang saham. Selain itu, Divisi Sumber Daya Manusia juga bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM mulai dari perencanaan kebutuhan karyawan, rekrutmen, hingga program pensiun karyawan.



Tantangan dan Program Strategis Divisi SDM Tahun 2023

Tantangan Divisi SDM Tahun 2023

Sebagai bagian integral dari upaya menjaga kelangsungan dan adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi dinamika bisnis kontemporer, pada tahun 2023 Divisi Sumber Daya Manusia memiliki tanggung jawab yang signifikan dalam mengelola sejumlah tantangan krusial.

Pertama, sebagai upaya menghadapi perubahan dunia luar yang dinamis, khususnya di masa paska pandemi Covid-19, ditambah lagi dengan adanya perkembangan teknologi digital dan komunikasi yang kian cepat, Perseroan dituntut untuk melakukan penyesuaian sistem kerja melalui implementasi *hybrid working*, yang pada akhirnya akan berimplikasi pada kebutuhan untuk melakukan penyesuaian budaya kerja. Hal ini disebabkan oleh sistem *hybrid working* yang memerlukan pengaturan baru untuk menyesuaikan dengan hal-hal baru yang muncul sebagai efek dari perubahan signifikan ini, mulai dari *time flexibility*, kegiatan-kegiatan gabungan antara *virtual* dan *offline*, serta tantangan menjaga produktivitas kerja karyawan.

Selaras dengan upaya menghadapi tantangan pembangunan Indonesia seperti *stunting*, *extreme poverty*, *mortality*, dan *climate change* melalui intervensi dengan berbagai *tools* dan fasilitas, termasuk dengan melakukan transformasi Perseroan menjadi lembaga pembiayaan pembangunan, maka tantangan kedua yang dihadapi oleh Divisi SDM adalah melakukan pengembangan struktur organisasi yang sesuai dengan rencana transformasi tersebut. Transformasi dari perusahaan pembiayaan infrastruktur menjadi lembaga pembiayaan pembangunan menuntut penyesuaian struktural yang cermat. Proses ini perlu melibatkan peninjauan ulang atas peran, tanggung jawab, dan keterkaitan antar Divisi.

Untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan transformasi bisnis Perseroan, Divisi SDM dihadapkan pada tantangan ketiga, yaitu merumuskan program pengembangan diri karyawan yang sejalan dengan rencana transformasi. Program ini harus mampu mencakup peningkatan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis yang berkembang, pemberian akses terhadap pelatihan yang relevan, dan peningkatan motivasi serta keterlibatan karyawan.

Tantangan keempat yang dihadapi oleh Divisi SDM adalah merumuskan kebijakan pengembangan karir yang selaras dengan rencana transformasi bisnis Perseroan. Sejalan dengan perubahan fokus perusahaan, kebijakan ini perlu mempertimbangkan peluang karir yang mendukung visi perusahaan. Upaya ini mencakup identifikasi bakat internal, peningkatan potensi karyawan, dan penciptaan jalur karir yang relevan dengan arah transformasi bisnis.

Dengan merancang kebijakan yang mampu mendukung pengembangan diri dan karir karyawan sejalan dengan transformasi perusahaan, diharapkan karyawan akan merasa berkembang dan dikembangkan baik dari segi kompetensi dan kemampuan serta merasa terapresiasi melalui program *career plan* (di dalam *Development Program*). Pada akhirnya, diharapkan agar kebijakan-kebijakan tersebut juga mampu menghasilkan tingginya tingkat *engagement* dan *retention* serta menimbulkan perasaan bangga menjadi bagian dari Perseroan .

Program Strategis Divisi SDM Tahun 2023

Dalam menghadapi tantangan penyesuaian sistem kerja melalui implementasi *hybrid working*, program strategis pertama Divisi SDM di tahun 2023 adalah melakukan perancangan kebijakan *hybrid working arrangement* dengan melibatkan kolaborasi lintas-divisi. Kolaborasi tersebut melibatkan kerja sama erat dengan Divisi Teknologi Informasi, Divisi Evaluasi Lingkungan, Sosial, dan Teknik, Divisi Manajemen Risiko Terintegrasi, serta Divisi Umum dan Pengadaan untuk menyusun kebijakan *hybrid working arrangement* yang komprehensif. Kebijakan ini mencakup pengaturan atas aspek transformasi ruang kantor, optimalisasi teknologi, dan implementasi budaya baru, serta ketentuan mengenai *virtual meeting* dan *activity-based workspace*, untuk memastikan bahwa pelaksanaan *hybrid working arrangement* telah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi Perseroan. Di sisi lain, kebijakan ini dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan, termasuk mencerminkan komitmen Perseroan dalam menjaga *well-being* karyawan.

Di sisi lain, dengan fleksibilitas kerja yang diterapkan melalui *hybrid working*, Perseroan wajib untuk menjaga dan meningkatkan *engagement* Karyawan karena diyakini bahwa terjaganya tingkat *engagement* akan memberikan dampak positif pada produktivitas kerja. Oleh karena itu, Perseroan melalui DSDM berkomitmen untuk menyelenggarakan berbagai program guna mendukung terjaganya *engagement* tersebut termasuk melaksanakan *monitoring* atas tingkat *engagement* melalui *employee engagement survey*.

Selanjutnya, Divisi SDM menitikberatkan program strategisnya pada pengembangan struktur organisasi yang sejalan dengan rencana transformasi bisnis Perseroan. Program strategis tersebut meliputi pelaksanaan

pengkinian *job evaluation*, *job family*, dan *job description*; pengukuran *workload* di masing-masing Divisi untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi kerja karyawan; serta berproses dalam melakukan penyusunan prosedur pengelolaan organisasi yang terstruktur. Dengan pendekatan ini, Divisi SDM berupaya untuk memastikan bahwa struktur organisasi telah mencerminkan perubahan strategis Perseroan yang pada akhirnya diharapkan mampu mendukung rencana transformasi bisnis secara keseluruhan.

Dalam konteks pengembangan diri karyawan, Divisi SDM juga mengusulkan program strategis yang menyeluruh. Peningkatan jumlah dan jenis pelatihan serta perolehan sertifikasi profesional serta perluasan cakupan karyawan yang memperoleh pelatihan atau sertifikasi tersebut, termasuk program-program dengan topik khusus seperti *Environmental, Social, and Governance (ESG)*, diarahkan untuk memperkuat kompetensi karyawan dalam menghadapi transformasi bisnis. Selain itu, pelaksanaan program beasiswa bagi Karyawan untuk melanjutkan jenjang pendidikan sampai dengan S3, dan *secondment* dengan berfokus pada ranah *urban/energy specialist*, *Public Private Partnership (PPP)*, *climate change finance & investment*, dan *sustainability management*; serta inisiasi program *benchmarking* dengan lembaga-lembaga yang kredibel diharapkan juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mengasah keahlian yang relevan dengan rencana transformasi bisnis Perseroan. Di masa mendatang, harapannya Perseroan mampu memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam berbagai ilmu disiplin seperti *economist*, *climate change specialist*, analisis politik dan ekonomi daerah, dan lain sebagainya yang akan memberikan *value* besar kepada Perseroan.

Guna merespons tantangan perumusan kebijakan pengembangan karir karyawan, Divisi SDM menjalankan penerapan program *talent management* untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang terampil dan siap mengisi posisi-posisi strategis di masa depan sesuai dengan rencana transformasi bisnis Perseroan.

Perseroan juga berkomitmen untuk menerapkan sistem remunerasi dan benefit yang kompetitif, adil, dan seimbang guna memotivasi dan mempertahankan karyawan terbaik serta mendukung pemenuhan SDM yang berkualitas. Penetapan sistem remunerasi memperhatikan laju inflasi, prestasi dan kondite karyawan serta kondisi keuangan Perseroan, serta memperhatikan ketentuan Pemerintah terkait dengan penentuan upah.

Pencapaian Kinerja Divisi SDM Tahun 2023

Di tengah berbagai tantangan yang dihadapi sepanjang tahun 2023, Divisi SDM telah berhasil merealisasikan sejumlah program kerja dengan sangat baik. Realisasi dari program kerja Divisi SDM tahun 2023 adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi
 - a. Pengkinian dan penyelarasan tugas pokok dan fungsi Divisi serta *job description* masing-masing posisi.
 - b. Bekerja sama dengan Divisi Pengembangan Korporasi dan Manajemen Inisiatif dalam melaksanakan kegiatan pengukuran *Workload Analysis (WLA)* pada Divisi.
 - c. Seiring dengan rencana transformasi perusahaan, Perseroan perlu menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan Sumber Daya Manusia yang tepat. Optimalisasi struktur organisasi secara

menyeluruh akan memastikan Perseroan memiliki fungsi, peran, dan kapabilitas yang dibutuhkan dalam menunjang strategi transformasi tersebut. Sepanjang tahun 2023 terdapat pengembangan 9 Divisi dalam bentuk penambahan unit kerja.

- d. Pengkinian atas pengukuran bobot jabatan (*job evaluation*) dan pengelompokan fungsi ke dalam keluarga jabatan (*job family*).

2. Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

- a. Keikutsertaan Perseroan pada berbagai kegiatan ekshibisi eksternal yang diselenggarakan universitas atau lembaga seperti LPDP, dimaksudkan sebagai strategi untuk memperkenalkan Perseroan kepada mahasiswa dan juga sebagai salah satu sumber pemenuhan rekrutmen Karyawan Perseroan.
- b. Penyusunan kajian penerapan program baru dalam metode rekrutmen, yaitu melalui program pendidikan *officer/calon* Karyawan, yang dimaksudkan sebagai suplementasi atas program rekrutmen eksisting.
- c. Penambahan kanal perekrutan karyawan yaitu melalui aplikasi Talenta milik Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dan Simaster UGM (aplikasi internal yang dapat diakses oleh mahasiswa dan alumni) milik Universitas Gadjah Mada, serta inisiasi kerja sama dengan Universitas Indonesia.
- d. Pemanfaatan fitur-fitur baru di kanal yang telah ada.
- e. Bekerjasama dengan Kementerian Keuangan untuk penugasan pegawai Kementerian Keuangan dengan keahlian tertentu pada Perseroan.
- f. Perkuatan *branding* Perseroan untuk menarik lebih banyak minat *talent*.

3. Pengelolaan Sistem Manajemen Kinerja

Bekerjasama dengan Divisi Teknologi Informasi untuk melaksanakan rencana implementasi *Dashboard Monitoring* Penilaian Kinerja Individu dalam rangka mendukung upaya *monitoring* pencapaian target kinerja.

4. Pengembangan Diri Karyawan

Pelaksanaan program pengembangan dan pembelajaran karyawan yang terencana melalui adanya pelatihan (*public training, in-house training, dan knowledge sharing*), *secondment, benchmarking*, dan program beasiswa karyawan.

5. Pengembangan Karir Karyawan

Pelaksanaan program suksesi manajemen melalui penerapan program *talent management*, yang dijelaskan lebih lanjut pada bagian Pengembangan Karir di bawah ini.

6. Pelaksanaan Kegiatan Komunikasi Internal

Pelaksanaan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan iklim *work life balance* dan meningkatkan *engagement* Karyawan, antara lain kegiatan rutin olahraga, pertandingan olahraga, kegiatan keagamaan, pertemuan rutin *Town Hall* melalui koordinasi bersama dengan Divisi Sekretariat Perusahaan, *live sharing "Health Talk"* oleh dokter perusahaan Perseroan, dan berbagai kegiatan peringatan antara lain HUT PT SMI, perayaan Natal dan Idul Fitri, dan peringatan 17 Agustus. Di sisi lain, Perseroan juga melakukan program *recognition/awarding* bagi karyawan yang telah berhasil menjalankan perilaku turunan I-SPRINT.

7. Pelaksanaan Kegiatan Hubungan Industrial

Dalam rangka mengukur peningkatan *engagement* karyawan Perseroan, Divisi SDM melaksanakan *Employee Engagement Survey* (EES) dengan hasil 82% atau mengalami peningkatan dibandingkan dengan hasil EES tahun sebelumnya sebesar 78%.

Guna menjamin terciptanya hubungan industrial yang harmonis antara Perseroan dan seluruh Karyawan serta menjaga keselarasan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Divisi SDM juga melaksanakan *review* kembali atas Peraturan Perusahaan yang akan berakhir masa berlakunya pada bulan Februari 2024.

Selain itu, Perseroan juga memberikan perhatian atas kesejahteraan Karyawan yang akan memasuki usia pensiun melalui pelaksanaan program Masa Persiapan Pensiun (MPP).

8. Pengelolaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Divisi SDM telah berproses dalam melakukan pengembangan modul *Performance Management* dan *Recruitment* yang ditujukan untuk mengintegrasikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut dengan modul-modul terkait pengelolaan sumber daya manusia lainnya yang telah ada pada sistem terkait.

9. Internalisasi Budaya Perusahaan

Perseroan melalui Divisi SDM terus mengampanyekan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan juga nilai-nilai Perusahaan *i-Sprint*, sosialisasi perilaku anti-*fraud* dan *awareness* terkait *conflict of interest*, serta sosialisasi etika usaha dan tata perilaku melalui berbagai kegiatan maupun media Perseroan seperti *WhatsApp* dan *Email*.

Selain itu, dilakukan penyusunan ketentuan/petunjuk teknis pelaksanaan pemilihan *role model i-Sprint* dan/atau habituasi budaya Kementerian Keuangan untuk menjadi acuan atas pemilihan *role model* yang diharapkan dapat menjadi *influencer* atas kedua nilai tersebut.

10. Pengelolaan LHKPN

Sebagai bagian dari pemenuhan terhadap kepatuhan dan upaya pencegahan tindakan korupsi di lingkungan PT SMI, Perseroan telah memenuhi ketentuan penyampaian Laporan Harta Kekayaan

Penyelenggara Negara (LHKPN) kepada Komite Pemberantasan Korupsi. Pelaporan harta kekayaan merupakan salah satu cara untuk memberantas korupsi dan membentuk aparatur negara yang bersih dan berintegritas. Untuk periode pelaporan tahun 2023, status penyampaiannya adalah 100% (dari 34 orang Wajib Laporkan LHKPN, terdiri dari Dewan Komisaris, Direksi dan Kepala Divisi).

Dalam rangka penyempurnaan peraturan terkait LHKPN di Perseroan, Perseroan melalui Divisi SDM juga menyusun pengkinian ketentuan untuk menyelaraskan dengan ketentuan dari Komite Pemberantasan Korupsi. Implementasinya, pembaharuan Peraturan Direksi terkait Pengelolaan LHKPN di Lingkungan PT SMI telah efektif berlaku pada tanggal 13 November 2023.

11. Harmonisasi Kebijakan Sumber Daya Manusia

Perseroan melalui Divisi SDM terus melaksanakan *review* dan penyesuaian atas prosedur dan petunjuk teknis yang berlaku di DSDM, melalui adanya upaya penyesuaian dengan Kebijakan Umum Operasional, antara lain terkait dengan pengelolaan organisasi, pengelolaan SDM, pengembangan karyawan, pendidikan dan pelatihan, sistem manajemen kinerja, hubungan industrial, pengelolaan administrasi kepegawaian, dan pengkinian peraturan perusahaan.

Hasilnya, sepanjang tahun 2023 telah dilakukan finalisasi atas Petunjuk Teknis *Workload Analysis*, Petunjuk Teknis *Hybrid Working Arrangement* (HWA), SK Komite Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Petunjuk Teknis Pelaksanaan Kegiatan Komunikasi Internal, dan Petunjuk Teknis Pemilihan *Role Model* I-SPRINT dan/atau Habitiasi Budaya Kementerian Keuangan.

12. Pengaturan Kegiatan Kerja

Divisi SDM senantiasa melakukan *monitoring* terhadap kondisi kesehatan karyawan melalui *Employee Condition Monitoring System* (ECMS) serta telah melakukan finalisasi atas pengaturan kegiatan kerja pada Perseroan melalui *Hybrid Working Arrangement* (HWA).

Pengelolaan dan Pengembangan SDM

Pengembangan Organisasi

Perseroan menyadari pentingnya kemampuan untuk dapat memenuhi setiap mandat yang diberikan oleh pemegang saham dan pemangku kepentingan melalui perumusan berbagai solusi inovatif, pelaksanaan proses bisnis secara efektif, dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, sejalan dengan rencana transformasi Perseroan menjadi lembaga pembiayaan pembangunan dan sejalan dengan pengkinian *job evaluation* dan *job family*, sepanjang tahun 2023 Perseroan telah melaksanakan berbagai pengkinian dan penyesuaian tugas pokok dan fungsi Divisi dan struktur organisasi di level Divisi; optimalisasi struktur organisasi untuk memastikan bahwa Perseroan memiliki fungsi, peran, dan kapabilitas yang dibutuhkan dalam menunjang strategi transformasi; serta pengkinian dan penyesuaian *job description* masing-masing posisi/*job* sebagai bagian dari penguatan masing-

masing Divisi agar selaras dengan rencana transformasi dimaksud. Selain itu, proses tersebut diharapkan juga dapat lebih meningkatkan eksposur Karyawan, mem-*balancing workload* yang ada, serta mendukung peningkatan kompetensi dan pengembangan karir Karyawan dengan mengacu pada *career development plan*.

Hingga akhir 2023, terdapat 5 (lima) usulan penyesuaian tugas pokok dan fungsi divisi yang telah difinalisasi melalui pembaharuan Peraturan Direksi, dimana telah efektif berlaku pada tanggal 21 Desember 2023. Selain itu telah dilakukan optimalisasi struktur organisasi Perseroan yang diwujudkan melalui penambahan unit kerja pada 9 (sembilan) Divisi Perseroan.

Guna mendukung proses pengembangan organisasi, Perseroan juga melaksanakan kegiatan pengukuran *Workload Analysis* (WLA) pada Divisi yang bertujuan untuk memperoleh data tingkat efisiensi dan efektivitas kerja Karyawan. Hasil WLA ini menjadi data pendukung atas pengajuan *Manpower Planning* (MPP), yang digunakan sebagai dasar penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Dengan data WLA, Perseroan melalui DSDM juga dapat menyusun rencana kebutuhan karyawan secara lebih riil dan tepat sasaran. Data WLA juga berperan dalam mendukung penyempurnaan struktur organisasi Perseroan.

Hingga tahun 2023, dari total 26 Divisi yang terdapat di Perseroan, sejumlah 15 Divisi telah dilaksanakan pengukuran WLA (baik divisi bisnis maupun divisi *support*) dan pelaksanaan WLA untuk divisi-divisi lainnya akan dilakukan secara bertahap.

Selain itu, untuk memastikan aktivitas pengelolaan organisasi secara efektif dan adanya dukungan atas penerapan tata kelola Perseroan yang baik, Perseroan melalui DSDM juga berproses dalam melakukan penyusunan prosedur pengelolaan organisasi, yang diharapkan dapat menjadi panduan bagi DSDM dan Divisi lainnya dalam mewujudkan organisasi Perseroan yang selaras dengan rencana bisnis perusahaan di masa mendatang.

Manpower Planning

Perseroan menerapkan rancangan organisasi dan jumlah karyawan yang efektif dan efisien, agar selaras dengan strategi serta sasaran bisnis jangka pendek dan jangka panjang, dengan tetap memerhatikan aspek manajemen risiko, melalui penyusunan *Manpower Planning* setiap tahun. Di tahun 2023, *Manpower Planning* disusun dengan berbasiskan pada produktivitas karyawan yang diukur melalui *Workload Analysis* (WLA). *Manpower Planning* melibatkan seluruh unit kerja untuk mengidentifikasi jumlah dan kebutuhan rekrutmen karyawan, pengembangan kompetensi, hingga manajemen kinerja sesuai dengan standar formasi dalam mendukung pelaksanaan strategi bisnis Perseroan. Proses ini ditinjau secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan pertumbuhan bisnis dan kondisi Perseroan.

Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Perseroan melakukan proses pengelolaan SDM sejak dari siklus awal pengelolaan yaitu rekrutmen dan seleksi karyawan sampai dengan persiapan masa pensiun karyawan. Setiap proses pemenuhan karyawan Perseroan dilakukan dengan memerhatikan aspek-aspek tata kelola Perusahaan yang baik, serta memerhatikan prinsip pelaksanaan rekrutmen karyawan Perseroan, yang terdiri dari prinsip kewajaran dan kesetaraan, keterbukaan, akuntabel dan dilaksanakan melalui proses pengelolaan yang efisien dan efektif. Proses rekrutmen juga berpedoman pada nilai-nilai perusahaan dan Kamus Kompetensi, sehingga prinsip *hiring the right man on the right place* dapat terpenuhi.

Proses pemenuhan SDM dilakukan oleh Divisi SDM dengan melibatkan seluruh divisi terkait, guna merencanakan dan menetapkan posisi yang diperlukan serta kualifikasi karyawan. Proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi Karyawan PT SMI dilaksanakan melalui berbagai sumber dan metode, baik melalui sumber internal Perseroan maupun melalui sumber eksternal Perseroan.

Proses Rekrutmen dan Seleksi Internal

Proses rekrutmen dan seleksi internal, merupakan proses rekrutmen yang sumber kandidatnya berasal dari dalam Perseroan, di mana proses pemenuhannya dilaksanakan dengan mekanisme perpindahan maupun penempatan karyawan melalui berbagai proses perpindahan internal karyawan:

1. Promosi Karyawan, merupakan proses perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain di mana *job grade* pada jabatan yang baru lebih tinggi dibandingkan dengan *job grade* di jabatan yang lama.
2. Mutasi Karyawan, merupakan proses perpindahan karyawan dari satu unit kerja dari satu divisi ke unit kerja di divisi yang berbeda.
3. Rotasi Karyawan, merupakan proses perpindahan karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain dalam satu divisi yang sama.
4. Penempatan di Anak Perusahaan, merupakan suatu proses pergerakan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain dengan mempertimbangkan kompetensi dan kapabilitas karyawan sehingga sesuai dengan kualifikasi jabatan di Anak Perusahaan Perseroan.

Proses Rekrutmen dan Seleksi Eksternal

Proses rekrutmen dan seleksi eksternal, merupakan proses rekrutmen yang sumber kandidatnya berasal dari luar Perseroan, baik melalui jalur *fresh graduate* maupun *experience hire*, untuk memenuhi posisi baik staf fungsional maupun staf struktural. Pemenuhan SDM melalui jalur rekrutmen eksternal dilakukan dengan memerhatikan hal-hal dan kondisi khusus seperti jenis pekerjaan, kebutuhan akan tenaga expertise tertentu, ataupun kelangkaan sumber kandidat Karyawan yang dibutuhkan.

Dalam proses rekrutmen dan seleksi Karyawan PT SMI, tidak lepas dari proses penyebaran informasi rekrutmen Perseroan, yang bertujuan menarik kandidat potensial untuk mengikuti proses rekrutmen PT SMI. Hal ini dilakukan melalui beragam saluran informasi, diantaranya media iklan, *E-Recruitment* (seperti LinkedIn, Glints, dan Jobstreet), *Campus Hiring*, *Executive Search* atau *Head Hunter* dan Referral.

Di sisi lain, Perseroan juga memiliki program Praktik Kerja Lapangan (PKL) untuk SMK dan sederajat serta mahasiswa S1 – S3, yang selain berfungsi untuk berfungsi sebagai salah satu kanal untuk rekrutmen calon karyawan yang berpotensi. Dengan memberikan kesempatan, khususnya kepada mahasiswa dari berbagai latar belakang dan pengalaman, Perseroan berkomitmen untuk mewujudkan lingkungan kerja yang memiliki aspek keberagaman. Hal ini tidak hanya memperkaya budaya kerja Perseroan, tetapi juga berkontribusi pada upaya berkelanjutan untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif di mana semua orang yang memenuhi kualifikasi dan kebutuhan Perseroan memiliki kesempatan yang sama untuk bertumbuh dan berkembang.

Sepanjang tahun 2023, inisiatif yang dilakukan oleh *Talent Acquisition* Perseroan adalah sebagai berikut:

1. Memperkenalkan Perseroan ke kalangan mahasiswa di berbagai universitas sebagai sarana bagi mereka untuk memperoleh informasi yang komprehensif mengenai bisnis Perseroan sekaligus sebagai platform untuk menjalin kerja sama dengan pihak universitas maupun mahasiswa, melalui keikutsertaan pada ekshibisi eksternal antara lain SKRIPSI dan *Career Talk* di FEB UI serta LPDP Fest 2023.
2. Melakukan penambahan 2 (dua) kanal rekrutmen karyawan Perseroan yaitu melalui aplikasi Talenta milik Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) yang dapat digunakan untuk menjaring lulusan penerima beasiswa LPDP dan inisiasi kerja sama dengan Universitas Indonesia untuk pelaksanaan PKL yang diharapkan nantinya dapat menjadi salah satu sumber rekrutmen.
3. Pemanfaatan fitur-fitur baru di kanal yang telah ada (sepertinya misalnya fitur *Artificial Intelligence* pada modul rekrutmen di LinkedIn), yang diharapkan dapat lebih mempermudah dan mempercepat proses rekrutmen.
4. Bekerjasama dengan Kementerian Keuangan untuk penugasan pegawai Kementerian Keuangan dengan keahlian tertentu pada Perseroan.
5. Perkuatan *branding* Perseroan untuk menarik lebih banyak minat *talent*.

Di tahun 2023, Perseroan telah merekrut sebanyak 35 orang karyawan baru yang terdiri dari 1 orang di tingkat Kepala Divisi dan 34 orang di tingkat Staff. Perekrutan karyawan baru tersebut sesuai dengan kebutuhan untuk menunjang strategi dan rencana pengembangan bisnis Perseroan, dan dilaksanakan dengan memperhatikan kesetaraan gender dan tanpa diskriminasi.

Jumlah Rekrutmen Karyawan Berdasarkan Jenjang Jabatan
Total Number of Recruited Employees by Position Level

Jenjang Jabatan <i>Position Level</i>	2023	2022	2021
Kepala Divisi <i>Division Head</i>	1	1	2
<i>Team Leader</i>	0	0	2
<i>Staff</i>	34	31	30
Jumlah Total	35	32	34

Jumlah Rekrutmen Karyawan Berdasarkan Gender
Total Number of Recruited Employees by Position Level

Gender	2023	2022	2021
Pria <i>Male</i>	20	17	23
Wanita <i>Female</i>	15	15	11
Jumlah Total	35	32	34

Turnover Karyawan

Perseroan senantiasa berupaya untuk menjaga tingkat *turnover* karyawan pada level yang rendah guna menjaga stabilitas dan keberlanjutan Perseroan melalui berbagai program dan kebijakan yang dijalankan di internal Perseroan.

Pada tahun 2023 terdapat 16 karyawan yang mengundurkan diri dari Perseroan dengan berbagai alasan termasuk karena pensiun dan meninggal dunia. Adapun jumlah karyawan keluar periode tahun 2023 dikelompokkan berdasarkan kategori yaitu jenjang jabatan dan jenis kelamin yang dapat dilihat sebagai berikut:

Jumlah Karyawan Keluar Berdasarkan Jenjang Jabatan
Total Number of Employees who Resigned by Position Level

Jenjang Jabatan <i>Position Level</i>	2023	2022	2021
Kepala Divisi <i>Division Head</i>	1	3	3
<i>Team Leader</i>	2	2	2
<i>Staff</i>	13	14	13
Jumlah Total	16	19	18

Jumlah Karyawan Keluar Berdasarkan Gender
Total Number of Recruited Employees by Position Level

Gender	2023	2022	2021
Pria <i>Male</i>	7	14	17
Wanita <i>Female</i>	9	5	1
Jumlah Total	16	19	18

Berdasarkan data tersebut, *turnover* Perseroan pada tahun 2023 adalah sebesar 4,27%.

Persamaan Kesempatan untuk Karyawan

Perseroan memberikan kesempatan yang sama untuk semua karyawan dalam melaksanakan tugas, mendapatkan promosi, serta mengembangkan diri dan kompetensi, sesuai dengan ketentuan dan kriteria yang diatur dalam peraturan perusahaan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia

Perseroan menyadari pentingnya pengembangan kualitas SDM untuk mendukung pengembangan bisnis Perseroan secara berkelanjutan. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mendukung pengembangan kualitas SDM adalah dengan melakukan pengukuran *Competency Gap* karyawan sehingga dapat dilakukan pengembangan karyawan berdasarkan pengukuran tersebut. Pada awal tahun 2023, Perseroan telah melaksanakan pengukuran *Competency Gap* karyawan, di mana hal tersebut menjadi salah satu dasar dalam penyusunan rencana pembelajaran dan pengembangan karyawan (*Training Need Analysis*). Dengan data tersebut, Perseroan telah memetakan kebutuhan pembelajaran untuk seluruh karyawan.

Menindaklanjuti kebutuhan pembelajaran seluruh karyawan, Perseroan melalui Divisi SDM melaksanakan pengembangan dan pendidikan yang terencana bagi karyawan di setiap level sebagai salah satu strategi yang dapat membantu dalam mencapai tujuan dan kebutuhan organisasi. Pengembangan dan pendidikan yang terencana tersebut dilakukan melalui serangkaian program, yakni pelatihan, *secondment*, *benchmarking*, dan beasiswa.

Program Pelatihan

Untuk mencapai visi dan misinya, Perseroan menerapkan strategi proaktif dalam mengembangkan kompetensi karyawan melalui adanya pelaksanaan program pelatihan yang terstruktur. Pelaksanaan program ini didasarkan pada pemahaman mendalam akan pentingnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif Perseroan. Program pelatihan diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kompetensi profesional secara berkelanjutan, sekaligus memastikan kehandalan dan adaptabilitas karyawan di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang.

Selain itu, Perseroan juga memandang pentingnya ketersediaan suatu sistem yang dapat menjadi landasan yang obyektif dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Untuk keperluan tersebut, Perseroan menetapkan suatu desain dan perencanaan kebijakan program pelatihan sebagai dasar untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara berkesinambungan. Adapun skema pelaksanaan program pelatihan karyawan adalah sebagai berikut:

<i>Gap Competency</i>	<i>Manager Rating</i>	<i>Training Need Analysis</i>	<i>Training Module & Program</i>
-----------------------	-----------------------	-------------------------------	--------------------------------------

Perseroan mengklasifikasikan 3 (tiga) jenis program pelatihan bagi karyawan, antara lain:

1. *Public Training*

Merupakan program pelatihan Karyawan, meliputi keikutsertaan Karyawan pada program seminar, pelatihan, kursus, lokakarya, *workshop*, maupun *conference* yang diselenggarakan oleh pihak penyedia jasa pelatihan di luar Perseroan yang terstruktur dan sudah diverifikasi oleh Divisi Sumber Daya Manusia, baik dari lembaga pelatihan dalam negeri maupun luar negeri.

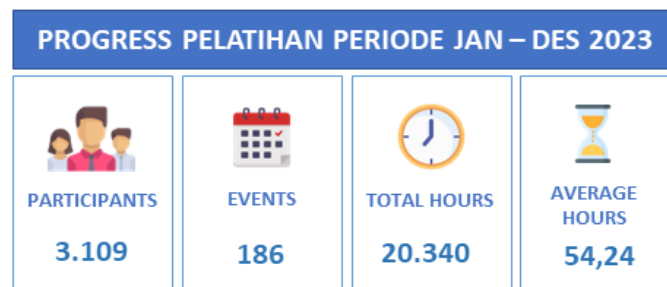
2. *In-House Training*

Merupakan program pelatihan Karyawan yang diselenggarakan oleh Divisi Sumber Daya Manusia dengan bekerja sama dengan penyedia jasa pelatihan secara terstruktur, dalam rangka meningkatkan kompetensi Karyawan secara menyeluruh, yang pelaksanaannya dapat dilakukan di dalam maupun di luar Perseroan.

3. *Knowledge Sharing*

Merupakan program pelatihan karyawan melalui aktivitas saling memberikan dan bertukar pengetahuan dan pengalaman kepada seluruh insan Perseroan, yang dilakukan oleh seluruh komponen Perseroan baik jajaran Direksi, Kepala Divisi, Team Leader, maupun Staf, sebagai bentuk pembelajaran serta membangun kompetensi dan kapasitas karyawan.

Sepanjang tahun 2023, Perseroan telah melaksanakan berbagai topik program pelatihan karyawan dengan pencapaian rata-rata jumlah jam pelatihan karyawan sebesar 54,24 jam/karyawan dari 36 jam/karyawan yang ditargetkan Perseroan atau tercapai sebesar 150%. Program-program pelatihan karyawan, termasuk pelatihan dan ujian untuk memperoleh sertifikasi profesional, yang telah dilaksanakan meliputi 112 *public training*, 35 *in-house training*, 39 *knowledge sharing* sebagaimana uraian pada tabel berikut ini:



Program pelatihan hingga akhir tahun 2023 mencakup pelatihan dengan topik Transformasi SMI, *Environmental, Social, & Governance* (ESG), *Soft Skill*, dan *Technical Skill*. Pelaksanaan pelatihan terkait dengan persiapan transformasi Perseroan dan ESG sepanjang periode tersebut adalah sebagai berikut:



Sedangkan pelaksanaan pelatihan *Softskill* hingga akhir tahun 2023 adalah sebagai berikut:



Kemudian pelaksanaan pelatihan atas *Technical Skill* hingga akhir tahun 2023 adalah sebagai berikut:



Rincian pelaksanaan program pelatihan berdasarkan jenis pelatihan dan jenjang jabatan dapat dilihat sebagai berikut:

Pelaksanaan Program Berdasarkan Jenis Pelatihan Tahun 2023
Program Implementation by Type of Training in 2023

Kategori Pelatihan <i>Training Category</i>	Jumlah Topik Pelatihan <i>Total Number of Training Topics</i>	Jumlah Peserta Pelatihan (orang) <i>Total Number of Training Participants (person)</i>	Total Jam Pelatihan (jam) <i>Total Number of Training Hours (hour)</i>
<i>In-House Training</i>	35	878	4.568
<i>Public Training</i>	39	1762	7.034

<i>Knowledge Sharing</i>	112	469	8.738
Total Pelaksanaan Program Pelatihan Total Number of Training Programs Held	186	3.109	20.340

Pelaksanaan Program Pelatihan Berdasarkan Jenjang Jabatan Tahun 2023

Training Program Implementation by Position Level in 2023

Jenjang Jabatan <i>Position Level</i>	Jumlah Topik Pelatihan <i>Total Number of Training Topics</i>	Jumlah Peserta Pelatihan (orang) <i>Total Number of Training Participants (person)</i>	Total Jam Pelatihan (jam) <i>Total Number of Training Hours (hour)</i>
Kepala Divisi <i>Division Head</i>	70	169	1.311
Team Leader	102	559	3.815
Staff	166	2.381	15.214
Total Pelaksanaan Program Pelatihan Total Number of Training Programs Held	338	3.109	20.340

Dalam rangka meningkatkan kepuasan dan pengalaman belajar seluruh karyawan, di tahun 2023, Perseroan melalui DSDM juga telah melakukan langkah inisiasi atas pengembangan Sistem Manajemen Pembelajaran (*Learning Management System/LMS*) yang memungkinkan karyawan untuk mengambil program training yang tersedia pada platform tersebut pada waktu dan tempat yang lebih fleksibel dibandingkan dengan program pembelajaran yang lain.

Program *Secondment*

Salah satu langkah yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan untuk mengembangkan kompetensi teknis dan sosial dalam rangka mewujudkan organisasi yang ramping dan tidak bersekat adalah dengan menjalankan program *secondment* lintas unit. Program *secondment* adalah salah satu program pengembangan kompetensi bernilai strategis dan kolaboratif yang bertujuan untuk menghadirkan *experiential learning* yang dapat mendorong peningkatan *job exposure* karyawan, menguatkan konsolidasi proses bisnis dan sinergi antar unit, serta mengoptimalkan integrasi dan pemanfaatan *big data* di Kementerian Keuangan. Sebagai SMV di bawah Kementerian Keuangan, Perseroan juga turut mendukung pelaksanaan program *secondment* tersebut.

Di samping program *secondment* dengan Kementerian Keuangan, Perseroan juga telah mengadakan kerjasama dengan World Bank untuk pelaksanaan *secondment* karyawan Perseroan pada kantor World Bank di Washington, D.C., dan kantor World Bank di Singapura. Di samping itu, Perseroan juga telah mengadakan kerjasama pengembangan dan pelatihan dengan SMV lain serta sedang menjajaki kerjasama untuk pelaksanaan *secondment* di *Asian Development Bank*, serta di beberapa lembaga keuangan internasional lainnya.

Di tahun 2023, tercatat sebanyak 14 karyawan Perseroan yang telah mengikuti program *secondment* sebagai berikut:

1. Program *Secondment* dengan Kementerian Keuangan

Perseroan mengirimkan 3 orang karyawan untuk melakukan *Secondment* di Kementerian Keuangan dengan tema:

- Sinergi Pengelolaan Belanja K/L dan Pemda (Perlindungan Sosial)
- Pengelolaan Teknologi Informasi
- Pengelolaan SDM

2. Program *Secondment* dengan Lembaga Keuangan Multilateral

- Perseroan mengirimkan 1 orang karyawan untuk melakukan *Global Secondment Program* melalui penempatan sebagai *Urban Development Specialist* di *World Bank* Washington D.C. yang akan berlangsung selama 12 bulan.
- Pelaksanaan proses administrasi akhir oleh *World Bank* Singapura terkait penempatan 1 orang karyawan Perseroan pada kantor cabang terkait, sebagai *Energy Specialist* di bawah supervisi *The East Asia Pacific Energy Practice Manager* yang merupakan bagian dari *EAP Infrastructure Department* (IEADR), yang direncanakan akan berlangsung selama 12 bulan.
- Penyiapan kandidat karyawan yang akan melaksanakan program *Secondment* pada *Asian Development Bank* Manila, khususnya pada area *Public Private Partnership*.

3. Sinergi dengan SMV

- Perseroan menerima 2 orang karyawan Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI) untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran di lingkungan Perseroan, serta mengirim 6 orang karyawan Perseroan untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran di LPEI.
- Perseroan melaksanakan penyelenggaraan pelatihan bersama berupa *Certified Public-Private Partnership Professional* (CP3P) dengan Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII) melalui pengiriman 4 orang karyawan Perseroan untuk menghadiri pelatihan terkait.

Benchmarking

Benchmarking memegang peran penting dalam pengembangan dan pembelajaran karyawan. Melalui perbandingan antara kinerja dan praktik kerja internal dengan standar industri terbaik, karyawan dapat mengidentifikasi peluang perbaikan dan mengadopsi strategi terbaik untuk mencapai tujuan Perseroan. Selain itu, *benchmarking* tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkaya pengetahuan dan meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis.

Di tahun 2023, Perseroan berada dalam tahap peninjauan awal terkait kemungkinan pelaksanaan kegiatan *benchmarking* dengan berbagai instansi seperti AFD dan KfW sebagai salah satu tahapan persiapan dalam rangka transformasi Perseroan sebagai lembaga pembiayaan pembangunan.

Program Beasiswa

Selain menjalankan program pelatihan, PT SMI melaksanakan program beasiswa kepada karyawan, untuk dapat melanjutkan pendidikan di Universitas/Perguruan Tinggi, baik pada jenjang pendidikan Sarjana (S1), Magister (S2), maupun jenjang Doktoral (S3).

Program yang dimulai sejak tahun 2017 ini merupakan bentuk apresiasi Perseroan terhadap karyawan yang berprestasi. Beasiswa diberikan kepada karyawan tetap berdasarkan pencapaian kinerja dan *Talent Classification* mereka. Para pelamar beasiswa karyawan harus menjalani proses seleksi dan wawancara dengan Divisi Sumber Daya Manusia, yang melibatkan partisipasi jajaran Direksi Perusahaan. Program ini juga merupakan salah satu strategi Perseroan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi Karyawan, terutama terkait dengan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kerja guna mendukung pencapaian visi dan misi Perusahaan.

Jumlah peserta program beasiswa karyawan dalam 3 (tiga) tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Jenjang Jabatan <i>Position Level</i>	2023	2022	2021
Sarjana (S1) Undergraduate Degree (S1)	5	1	0
Magister (S2) <i>Master's Degree (S2)</i>	23	4	3
Doktoral (S3) <i>Doctorate (S3)</i>	2	0	0
Jumlah Total *	30	5	3

*: jumlah ini merupakan jumlah karyawan Perseroan yang sedang menempuh jenjang pendidikan S-1 sampai dengan S3 dengan menggunakan program beasiswa karyawan Perseroan.

Di samping pemberian program beasiswa kepada karyawan yang telah berjalan selama ini, Perseroan juga telah melaksanakan penandatanganan kesepakatan kerangka kerja sama antara Perseroan dengan Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) pada bulan Mei 2023. Kesepakatan kerja sama yang terjalin antara LPDP dan Perseroan mencakup 4 (empat) bidang strategis, yaitu kerja sama investasi, pengembangan SDM, riset, dan penyaluran dana filantropi. Sebagai sesama *Special Mission Vehicle (SMV)* Kementerian Keuangan, LPDP dan Perseroan mengemban tugas untuk turut mengakselerasi pembangunan nasional. Kedua lembaga ini akan berkolaborasi dalam beberapa program turunan dari keempat bidang strategis tersebut, seperti pengembangan energi hijau, sosialisasi program beasiswa, pengelolaan alumni LPDP, dan pengembangan SDM.

Biaya Pengembangan Kualitas SDM

Sebagai wujud komitmen dalam penyelenggaraan program pengembangan kualitas SDM, Perseroan telah menetapkan anggaran biaya untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi dan sertifikasi SDM Perseroan sebesar Rp 9.940.609.332,94. Hingga akhir tahun 2023, total penyerapan anggaran pelatihan karyawan sebesar Rp 9.401.993.396,55 mengalami peningkatan sebesar 69,10 % dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp5,56 miliar.

Penilaian Kinerja Karyawan

Secara konsisten, Perseroan menetapkan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan minimal satu kali dalam satu tahun. Melalui proses yang terstruktur dan didasarkan pada data, Perseroan tidak hanya mengakui pencapaian karyawan yang signifikan, tetapi juga mengidentifikasi peluang pengembangan dan perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Adapun tahapan penilaian kinerja karyawan digambarkan pada skema berikut:



Penjabaran atas setiap tahapan penilaian kinerja karyawan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan Kesepakatan Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dimulai dengan proses penetapan target kinerja karyawan, yang akan berbentuk sebagai kesepakatan dan komitmen antara karyawan dan atasannya, yang akan dicapai selama tahun berjalan. Kesepakatan mengenai kinerja karyawan diformulasikan dan ditetapkan dengan mengacu pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dan berisi deskripsi pekerjaan, target kinerja dan hasil yang harus dicapai, serta jangka waktu target tersebut harus tercapai.

Dalam melakukan penyusunan kesepakatan kinerja, PT SMI berkomitmen untuk menyelaraskan KPI (*Key Performance Indicator*) Individu dengan KPI Korporasi, Maka, dilakukan proses *cascading* secara berjenjang mulai dari KPI Korporasi sampai dengan KPI Individu. Selain itu, ditekankan juga prinsip SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound*) dalam penyusunan kesepakatan kinerja. Hal ini untuk memastikan bahwa target tersebut jelas didefinisikan, dapat diukur, dapat dicapai, relevan dengan tujuan organisasi, dan dibatasi oleh kerangka waktu yang spesifik. Tidak hanya SMART, penilaian kinerja karyawan juga didasarkan pada kerangka RASCI (*responsible, accountable, supportive, consulted, dan informed*) guna memastikan adanya transparansi dalam pendistribusian tanggung jawab yang diemban setiap individu, memfasilitasi kolaborasi yang efektif, dan memperkuat pengelolaan kinerja yang terarah. Dengan berpedoman pada prinsip-prinsip tersebut, maka proses penilaian kinerja karyawan yang mengedepankan transparansi dan akuntabilitas di semua tingkatan organisasi dapat terwujud dengan optimal.

Pada tahap ini, telah dilakukan kegiatan *Retreat* yang dihadiri oleh seluruh Direksi dan perwakilan Divisi guna menyusun Indikator Pencapaian Kinerja (IPK) Kepala Divisi tahun 2023, yang mana menjadi acuan bagi *Team Leader* dan Staf di masing-masing Divisi dalam menyusun kesepakatan kinerja tahun 2023.

2. Persetujuan Kesepakatan Kinerja

Kesepakatan kinerja yang telah disusun pada tahapan sebelumnya diajukan untuk mendapatkan persetujuan dari atasan langsung dan atasan tidak langsung, guna memastikan bahwa kesepakatan tersebut telah diperiksa dengan seksama dan disetujui secara menyeluruh.

3. Pelaksanaan Penilaian Perilaku Kerja

Penilaian atas perilaku kerja karyawan, yang dilaksanakan melalui metode penilaian *Feedback 360 Degree*, yang melibatkan penilaian oleh atasan terkait, rekan kerja, dan bawahan (apabila mempunyai). Dalam penilaian perilaku kerja dilakukan penilaian terhadap aspek sikap kerja berdasarkan penerapan *core values* Perseroan yang meliputi *Integrity, Service Excellence, Partnership, Resilience, Innovation*, dan *Trust*. Khusus untuk karyawan yang menduduki jabatan-jabatan struktural dilakukan juga penilaian perilaku kerja dari aspek kepemimpinan.

4. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penilaian atas pencapaian kinerja karyawan yang didasarkan pada kesepakatan kerja yang telah ditetapkan melalui metode penilaian *Key Performance Indicator* yang dilihat dari 4 (empat) perspektif penilaian *Key Performance Indicator*, yaitu Mandat dan Keuangan (*financial perspective*), Proses Bisnis Internal (*business perspective*), *Stakeholders (customer perspective)*, dan Pembelajaran & Pertumbuhan (*learning & growth perspective*). Empat perspektif KPI tersebut merupakan perwujudan dari konsep *Balanced Scorecard*. Penggunaan *Balanced Scorecard* ditujukan agar setiap perspektif saling terkait dan dapat mendukung satu sama lain guna memastikan pencapaian performa bisnis Perseroan secara menyeluruh. Dengan demikian, strategi bisnis dapat lebih terintegrasi dan terfokus untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja keseluruhan Perseroan.

5. Persetujuan Penilaian Kinerja Keseluruhan

Penilaian kinerja secara menyeluruh (meliputi penilaian perilaku kerja dan penilaian kinerja) disetujui oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung untuk menegaskan komitmen PT SMI dalam memastikan adanya penilaian yang objektif dan holistik terhadap kontribusi karyawan. Proses ini memastikan bahwa setiap aspek dari kinerja individu telah dipertimbangkan dengan seksama oleh pimpinan yang relevan.

6. Rekapitulasi Data Penilaian Kinerja

Setelah dilakukan finalisasi, data hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menyusun dan melaksanakan program pengembangan diri dan karir karyawan yang disesuaikan dengan *talent classification* setiap individu, serta akan menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan *variable pay* bagi karyawan.

Inovasi Penilaian Kinerja

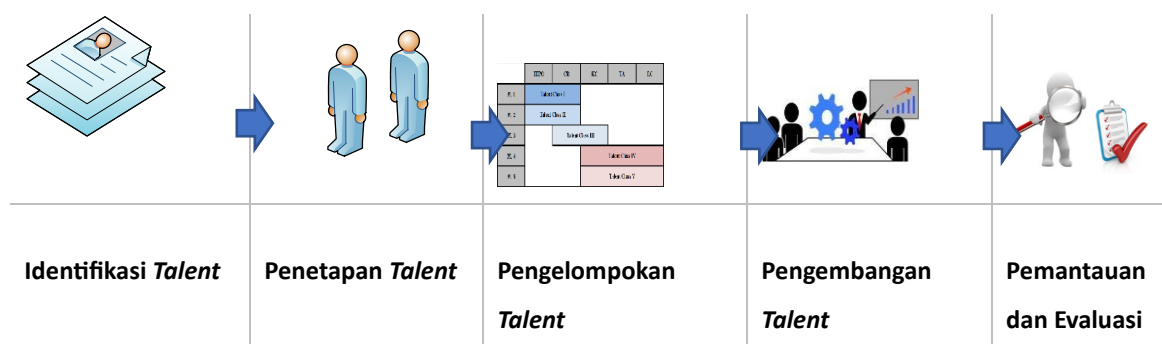
Hingga akhir tahun 2023, dalam rangka menindaklanjuti arahan Dewan Komisaris dan mendukung *monitoring* pencapaian target kinerja, Perseroan melalui DSDM juga mempersiapkan implementasi *dashboard monitoring* penilaian kinerja individu yang direncanakan dapat digunakan pada Triwulan II tahun 2024.

Inisiatif pembuatan *dashboard monitoring* penilaian kinerja individu ini diharapkan dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam pencapaian target kinerja. Dengan adanya *dashboard* ini, Perseroan dapat dengan lebih efektif dan sering dalam melakukan monitor dan evaluasi atas kontribusi masing-masing karyawan terhadap tujuan Perseroan. Frekuensi *monitoring* pencapaian kinerja karyawan yang lebih sering penting untuk dilakukan agar Perseroan dapat memperoleh pemahaman yang lebih *real-time* mengenai kinerja karyawan, sehingga dapat segera mengidentifikasi dan menanggapi perubahan atau masalah yang mungkin timbul. Selain itu, *dashboard* ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang kinerja individu serta memungkinkan Perseroan untuk mengidentifikasi tren, potensi perbaikan, serta peluang pengembangan karir yang dapat diberikan kepada setiap karyawan.

Pengembangan Karir

Dalam rangka mempersiapkan dan mengembangkan Karyawan berpotensi serta sebagai bentuk mempersiapkan *future leader* Perseroan dalam mendukung tercapainya visi misi dan target Perseroan, Perseroan melalui DSDM melaksanakan program suksesi manajemen melalui penerapan program *talent management*. Melalui program tersebut, diharapkan dapat terjadi pengembangan karir Karyawan yang berkelanjutan dan tersedia *talent pool* untuk suksesor yang akan mengisi berbagai posisi di Perseroan.

Lima tahapan utama pelaksanaan implementasi program *Talent Management*, yaitu :



a. Identifikasi Talent

Merupakan proses verifikasi data kinerja Karyawan yang merupakan dasar dalam mengidentifikasi potensi dan kompetensi masing-masing Karyawan, sebagai dasar dalam melakukan penetapan dan pengelompokan *Talent*. Proses identifikasi *Talent* merupakan pemetaan Karyawan yang didasarkan pada 2 (dua) dimensi klasifikasi *Talent*, yaitu :

1. Performance Review

Merupakan proses pemetaan Karyawan berdasarkan kinerja Karyawan, dengan melakukan pemeringkatan nilai capaian kinerja Karyawan di masing-masing Divisi, yang tersusun dari 3 kelompok kategori *performance* dengan 5 (lima) jenjang tingkatan *performance* Karyawan.

2. Potential Review

Merupakan proses pemetaan dan pengelompokan Karyawan dengan mempertimbangkan potensi yang dimiliki masing-masing Karyawan dengan didasarkan pada karakteristik masing-masing kelompok *Talent* yang telah ditetapkan.

b. Penetapan Talent

Merupakan tahapan penetapan *Talent Class* dari masing-masing Karyawan dengan menggabungkan *Performance Review* dan *Potential Review* dari masing-masing Karyawan, sehingga diperoleh *Talent Classification Matrix* dari seluruh Karyawan Perseroan.

c. Pengelompokan Talent

Disebut juga dengan tahapan *Talent Pooling*, merupakan tahapan tindak lanjut dari proses identifikasi *Talent*, yakni proses menetapkan Karyawan-Karyawan yang memiliki keahlian teknis dan manajerial tinggi, yang dapat diproyeksikan dapat menjadi suksesor Perseroan, guna menduduki posisi-posisi *critical* dan *vacant position*.

d. Pengembangan Talent

Merupakan proses perencanaan dan penetapan program pengembangan Karyawan sesuai dengan kelompok *Talent Classification*. Proses penetapan program pengembangan Karyawan ini, dilakukan oleh Divisi Sumber Daya Manusia dengan berkoordinasi dan melibatkan atasan langsung dan atasan tidak langsung Karyawan, serta Karyawan yang bersangkutan, sebagai bentuk komitmen bersama dalam melaksanakan program pengembangan Karyawan.

e. Pemantauan dan Evaluasi Talent

Proses pemantauan dan evaluasi atas program pengembangan *talent* dilakukan melalui pengukuran kompetensi Karyawan yang masuk dalam kategori *talent pool*, sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan rencana pengembangan *talent* yang diusulkan oleh Divisi terkait dan DSDM baik untuk pengembangan diri dan pengembangan karir Karyawan.

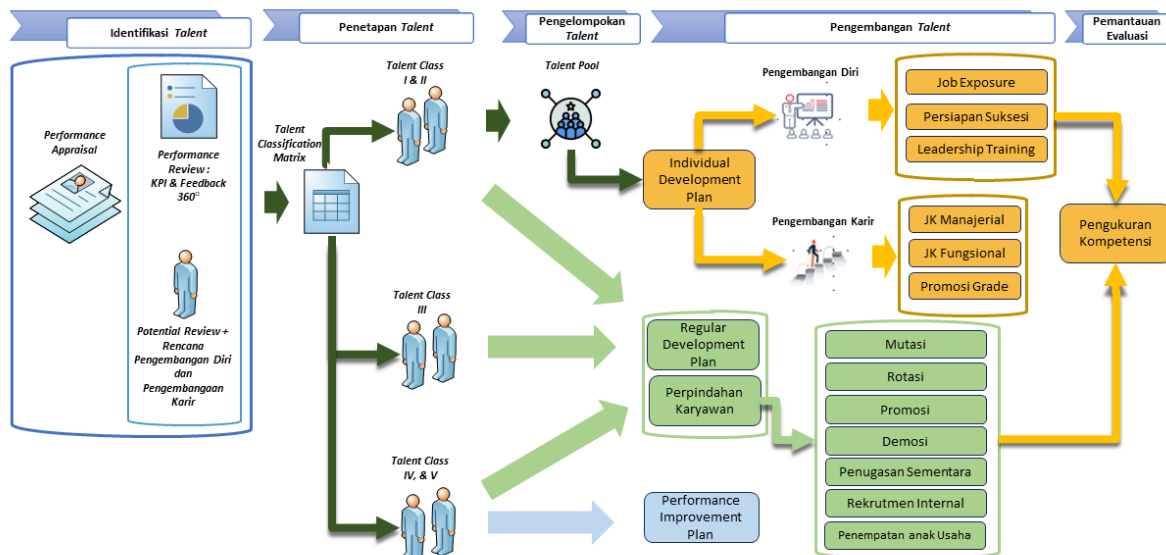
Dengan adanya implementasi pelaksanaan *Talent Management*, sebagai suatu program yang saling berkaitan dan berkelanjutan, maka dapat dijadikan sebagai dasar/rujukan dalam berbagai pelaksanaan program pengembangan Karyawan, seperti :

- a. Program pelatihan Karyawan, baik *Public Training*, *In-House Training*, maupun *Knowledge Sharing*.
- b. Program perpindahan Karyawan, baik melalui proses mutasi Karyawan, rotasi Karyawan, maupun proses perpindahan Karyawan lainnya.
- c. Program beasiswa Karyawan.
- d. Program *Individual Development Plan*, yang memuat penentuan pengembangan Karyawan, dari aspek :
 - Pengembangan diri Karyawan
 - Pengembangan karir Karyawan

Program Individual Development Plan

Mengingat pentingnya persiapan dan perencanaan dalam rangka membentuk *leader* dan *successor* yang akan menempati posisi-posisi penting dan *critical* Perseroan khususnya posisi struktural Perseroan, serta sebagai suatu proses yang berkelanjutan dari program *Talent Management*, Perseroan melalui Divisi Sumber Daya Manusia, melaksanakan program *Individual Development Plan (IDP)*, yang mengatur aspek perencanaan, pengembangan kapasitas dan kompetensi, dan perencanaan jenjang karir Karyawan.

Adapun program IDP terdiri dari 2 (dua) bentuk perencanaan program pengembangan Karyawan :



a. Rencana Pengembangan Diri (*Employee Development Plan*)

Merupakan proses perencanaan pengembangan Karyawan berbasis kompetensi yang berisi perencanaan dan penentuan program pengembangan diri yang tepat dan sesuai bagi Karyawan, yang

didasarkan pada 5 (lima) jenis kategori pengembangan diri Karyawan Perseroan (*Five Cluster SMI Development Program*), yang terdiri dari :

1. Program pengembangan kompetensi.
2. Program pengembangan pemahaman organisasi (*Organization Knowledge*).
3. Program pengembangan regular.
4. Program *job exposure*.
5. Program persiapan suksesi.

b. Rencana Pengembangan Karir (*Growth Model*)

Merupakan perencanaan dan pengembangan karir Karyawan, sebagai upaya peningkatan karir Karyawan yang sejalan dengan pertumbuhan organisasi Perseroan, guna memastikan bahwa Karyawan yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan pengalaman yang baik, berada di posisi/ jabatan yang tepat dan sesuai. Hal ini juga dimaksudkan sebagai bentuk perencanaan dan persiapan calon-calon pimpinan Perseroan di masa yang akan datang. Perencanaan pengembangan karir Karyawan Perseroan terdiri dari 2 (dua) perencanaan dan pengembangan karir, yaitu :

- i. Rencana karir jangka pendek (dengan jangka waktu antara 1 (satu) s.d 2 (dua) tahun).
- ii. Rencana karir jangka panjang (dengan jangka waktu antara 4 (empat) s.d 6 (enam) tahun).

Adapun jalur karir yang dapat ditempuh dalam proses perencanaan dan pengembangan karir Karyawan, terdiri dari :

- i. Jalur karir manajerial, merupakan jalur karir yang memungkinkan Karyawan dapat bergerak menduduki berbagai jabatan dalam organisasi.
- ii. Jalur karir fungsional, merupakan jalur karir yang memungkinkan Karyawan dengan pekerjaan dan keahlian teknis yang tinggi dapat meningkatkan dan mengembangkan keahlian yang terspesialisasi, sekaligus memberikan nilai lebih bagi Perseroan.
- iii. Mutasi Karyawan, merupakan suatu proses yang memungkinkan terjadinya perpindahan Karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja lain dengan Divisi yang berbeda. Proses mutasi Karyawan tersebut diajukan oleh Kepala Divisi dari unit kerja asal dan unit kerja yang dituju, dengan memperhatikan adanya kebutuhan *Manpower Planning* (MPP) di unit kerja yang dituju serta adanya kebutuhan Perseroan dan persetujuan Direksi.
- iv. Rotasi Karyawan, merupakan suatu proses yang memungkinkan terjadinya perpindahan Karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain dalam satu Divisi yang sama. Proses

pelaksanaan rotasi Karyawan merupakan kewenangan Kepala Divisi terkait dengan tetap mempertimbangkan efektivitas kerja, peningkatan kinerja, dan pengembangan Karyawan.

Jenis Perubahan Status Karyawan <i>Type of Employees' Status Change</i>	2023			2022			2021		
	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Jumlah <i>Total</i>	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Jumlah <i>Total</i>	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Jumlah <i>Total</i>
Promosi Struktural Karyawan <i>Promotion into Structural Positions</i>	8	4	12	5	5	10	6	1	7
Promosi Fungsional Karyawan <i>Promotion into Functional Positions</i>	1	0	1	0	0	0	1	2	3
Penempatan Karyawan di Anak Perusahaan <i>Placement in Subsidiaries</i>	0	0	0	5	1	6	0	0	0
Mutasi Karyawan <i>Job Transfer</i>	11	7	18	5	8	13	5	4	9
Rotasi Karyawan <i>Job Rotation</i>	11	5	16	5	2	7	1	2	3
Demosi Karyawan <i>Demotion</i>	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Total Jumlah Karyawan <i>Total Number of Employees</i>	31	17	48	20	16	36	13	9	22

Sebagai upaya untuk senantiasa memperbaiki proses dan ketentuan, sepanjang tahun 2023 Perseroan melalui Divisi SDM melakukan *review* atas ketentuan terkait pengembangan karir dan *succession plan*, sehingga hal ini diharapkan dapat lebih menyempurnakan dan mengintegrasikan pelaksanaan program *talent management* dengan rangkaian program seperti manajemen kinerja dan pengembangan kualitas sumber daya manusia sejak dari identifikasi *talent* sampai dengan pemantauan dan evaluasi *talent*.

Hubungan Industrial

Hubungan yang harmonis antara Perseroan dan karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam upaya Perseroan mewujudkan visi dan misinya. Perseroan sepenuhnya menyadari bahwa Perseroan dan karyawan adalah satu kesatuan, sehingga Perseroan senantiasa berupaya untuk menegakkan hubungan industrial yang sehat dan suportif antara Perseroan dan seluruh karyawan.

Perseroan menerapkan landasan dalam membina hubungan industrial dengan karyawan berdasarkan pada Undang-Undang No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja atau Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Perseroan memastikan telah memenuhi hak-hak normatif karyawan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Sebagai bagian dari upaya membangun hubungan industrial yang harmonis, Perseroan menjalankan *employee engagement program* dan *employee engagement survey*.

Employee Engagement Survey

Melalui *Employee Engagement Survey* (EES), Perseroan melakukan survei terhadap tingkat kepuasan dan keterikatan karyawan secara berkala. Survei tersebut melibatkan seluruh karyawan pada semua level organisasi yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keterikatan karyawan kepada Perseroan.

Dalam pelaksanaan survei ini, karyawan dapat mengungkapkan pendapatnya secara jujur mengenai hal-hal yang telah berjalan secara baik dan yang harus ditingkatkan di Perseroan. Melalui hasil EES survei, Perseroan dapat memperoleh gambaran mengenai kekuatan yang dimiliki Perseroan dan hal-hal yang perlu ditingkatkan, hasilnya dapat dijadikan dasar untuk menyusun langkah-langkah peningkatan guna mendukung pencapaian kinerja Perseroan yang lebih baik, efektifitas program-program DSDM, serta hal lainnya yang dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif guna mendorong peningkatan produktivitas karyawan.

Adapun topik-topik yang dievaluasi dalam survei ini adalah:

1. *Career Development*

Pada topik ini, pertanyaan yang dihadirkan berupaya untuk mengetahui apakah Perseroan sudah menawarkan cukup kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan mengikuti program *training*, dengan didukung juga oleh atasan yang mampu memberikan bimbingan melalui berbagai cara seperti sesi pelatihan, *briefing* pagi, dan pertemuan unit/Divisi. Selain itu, pertanyaan pada bagian ini juga menggali apakah karyawan merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir pribadi mereka di Perseroan, terutama didukung dengan akses program *training* yang berhubungan dengan pekerjaan dan penyediaan rencana program pengembangan dan *training* tahunan.

2. *Compensation Management*

Pada topik ini, pertanyaan yang disajikan berupaya untuk mengonfirmasi apakah Perseroan telah menyediakan fasilitas yang memadai bagi karyawan. Selanjutnya, karyawan juga diminta untuk menilai apakah kompensasi dan manfaat yang diterima telah bersaing dalam industri yang sama, serta telah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

3. *Relationship Management*

Pada topik ini, pertanyaan yang dihadirkan berusaha untuk mengonfirmasi apakah karyawan melihat adanya peningkatan yang berkelanjutan dari segi pengembangan organisasi Perseroan. Selain itu, karyawan sebagai responden juga diminta untuk menilai apakah mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kepemimpinan atasannya, apakah Perseroan menunjukkan perhatian terhadap karyawan, dan apakah mereka merasa dihargai sebagai individu dalam organisasi, di mana kerja sama didasarkan pada kesetaraan, sikap saling menghormati, dan penghargaan. Terakhir, pertanyaan yang dihadirkan juga bermaksud untuk mengonfirmasi apakah karyawan menerima pengakuan atau apresiasi dari atasan berdasarkan kinerja yang telah mereka berikan.

4. *Work Engagement*

Pertanyaan-pertanyaan pada bagian ini berusaha untuk menggali informasi terkait apakah karyawan merasa bangga untuk bekerja pada Perseroan yang berperan signifikan dalam pembangunan nasional. Bagian ini juga mengeksplorasi apakah Perseroan mampu memotivasi karyawan untuk berkontribusi melebihi harapan dan apakah karyawan juga akan merekomendasikan Perseroan sebagai tempat untuk bekerja kepada orang lain. Di sisi lain, karyawan sebagai responden juga menjawab pertanyaan seputar perkiraan durasi pekerjaan mereka di Perseroan, prospek bisnis Perseroan dalam 2-3 tahun mendatang, dan keyakinan mereka terhadap strategi serta tujuan Perseroan saat ini. Selain itu, bagian ini berusaha untuk mengetahui apakah karyawan memahami hubungan antara pekerjaan mereka dan strategi dan tujuan perusahaan, serta menilai seberapa tinggi tingkat kualitas produk dan/atau layanan Perseroan. Terakhir, karyawan juga diminta untuk memberikan validasi terkait apakah Divisi mereka telah menunjukkan upaya untuk memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi, serta berfokus pada upaya untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

5. *Work Environment*

Bagian terakhir pada *Employee Engagement Survey* berupaya untuk mengetahui apakah karyawan memiliki kepercayaan yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif serta apakah Perseroan memberikan kesempatan dan fleksibilitas bagi mereka untuk menyampaikan ide-ide dan menghasilkan cara kerja baru. Untuk itu, bagian ini juga berupaya untuk menggali apakah karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan (fasilitas, peralatan, infrastruktur) untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif dan apakah mereka menerima informasi yang mereka butuhkan untuk

melakukan pekerjaan dengan baik. Dari segi *teamwork*, karyawan juga diberikan kesempatan untuk menilai tingkat kerja tim di kelompok kerja mereka, termasuk apakah rekan kerja karyawan telah memperlakukan mereka sebagai bagian dari tim, serta apakah kerja sama dan aktivitas kerja di Perseroan diorganisir dan terstruktur dengan baik.

Pada tahun 2023, Perseroan melakukan *Employee Engagement Survey* yang diikuti oleh 365 responden yang berasal seluruh level karyawan di Perseroan. Berdasarkan hasil survei tersebut, tingkat *engagement* karyawan mencapai 82%, terdapat peningkatan dari hasil survey tahun sebelumnya di angka 78%.

Kesejahteraan Karyawan

Sistem remunerasi Perseroan bertujuan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan terbaik serta memenuhi kebutuhan akan SDM yang berkualitas. Untuk mendukung strategi Perseroan dan mendorong kinerja yang optimal dan berkesinambungan, Perseroan menerapkan remunerasi berdasarkan kinerja karyawan, kinerja perusahaan, dan risiko yang mengacu pada kinerja karyawan, serta level kepangkatan dan tingkat pekerjaan (*job grade*).

Di sisi lain, Perseroan menerapkan strategi remunerasi yang dikaji ulang secara berkala untuk menjaga daya saing di pasar tenaga kerja, mempertahankan karyawan, dan memastikan kesesuaiannya dengan kemajuan Perseroan. Hal ini diimplementasikan melalui *salary survey* yang dilakukan secara berkala oleh Divisi Sumber Daya Manusia bekerja sama dengan pihak ketiga yang independen dan kompeten. ~~setiap tahunnya~~. Hasil kajian dan analisa tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan Perseroan dalam melakukan penyesuaian strategi remunerasi karyawan, termasuk untuk remunerasi karyawan level eksekutif dan senior.

Perseroan berkomitmen untuk menerapkan sistem remunerasi yang kompetitif, adil dan seimbang, berbasis risiko serta senantiasa memastikan bahwa tidak ada karyawan yang menerima remunerasi di bawah ketentuan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah. Dalam hal ini, Perseroan menerapkan struktur dan skala upah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam bidang ketenagakerjaan. Sedangkan kebijakan penetapan remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan merujuk kepada Peraturan Menteri Keuangan No. 200 Tahun 2018.

Di tahun 2023, dalam rangka memperoleh SDM terbaik dari pasar tenaga kerja, menjaga keterlibatan Karyawan, mempertahankan Karyawan berkinerja tinggi dan potensial, serta meningkatkan nilai lebih organisasi (*employee value proposition*), Perseroan telah menerapkan strategi remunerasi melalui pemberian *pay & benefit* yang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku serta mengikuti pasar. Untuk menyesuaikan dengan pasar dan menjaga agar tetap kompetitif, selain memberikan gaji pokok, Perseroan juga memberikan *benefit* kepada karyawan berupa:

- Asuransi Jiwa
- Asuransi Kesehatan

- Tunjangan Hari Raya (THR)
- Tunjangan Transportasi
- Tunjangan Jabatan
- Tunjangan Baju Kerja
- Tunjangan Cuti Tahunan
- Tunjangan Cuti Besar yang diberikan setelah masa kerja 6 tahun
- Dana Pensiun Lembaga Keuangan

Apresiasi dan promosi karyawan saat ini juga telah dilaksanakan berdasarkan ketentuan internal Perseroan terkait dengan promosi dengan memperhatikan kinerja dan kontribusi karyawan terhadap Perseroan.

Selain itu, Perseroan juga memiliki kontrak dengan pihak penyedia jasa *outsourcing* untuk mendukung kegiatan operasional kantor. Tenaga kerja tersebut memberikan dukungan dalam kegiatan *general service (office boy/girl, messenger, cleaning service, security, dan sebagainya)*, driver, dan admin (*receptionist, admin DSDM dan sebagainya*). Hak-hak tenaga kerja *outsource* yang didapat meliputi:

- Gaji Pokok;
- Tunjangan Fungsional, Operasional, & Sewa Motor;
- BPJS;
- Fasilitas Tunjangan Hari Raya, Rawat Inap, Pesangon, & *Medical Check-up*.

Kebijakan Cuti

Untuk mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, Perseroan memberikan kebijakan cuti di luar cuti tahunan, seperti cuti besar, cuti sakit, cuti di luar tanggungan perusahaan (*unpaid leave*), dan cuti karena kondisi seperti pernikahan, melahirkan, anggota keluarga meninggal, ibadah, dan lainnya seperti cuti karena sunatan anak. Terkait cuti melahirkan (*maternity leave*) atau cuti memiliki anak bagi karyawan laki-laki menemani istrinya pada saat melahirkan (*paternity leave*), Perseroan menjalankan ketentuan cuti tersebut berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Perseroan memberikan cuti melahirkan kepada karyawan perempuan selama 3 bulan, yakni 1,5 bulan sebelum melahirkan dan 1,5 bulan setelah melahirkan yang didasarkan pada perhitungan dokter kandungan ataupun bidan yang merawat. Sedangkan, untuk karyawan yang mengalami keguguran, karyawan tersebut memiliki hak untuk beristirahat selama 1,5 bulan atau sesuai dengan surat keterangan dokter kandungan atau bidan.

Kesetaraan dan Non Diskriminasi

Pemenuhan kebutuhan karyawan di Perseroan menitikberatkan pada kekuatan kompetensi dan tingkat pengalaman kandidat/karyawan pada bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan tanpa adanya diskriminasi terhadap *gender* dan penyandang disabilitas.

Pekerja Anak dan Pekerja Muda

Perseroan berkomitmen untuk mematuhi seluruh peraturan dan ketentuan yang berlaku, termasuk terkait ketenagakerjaan. Untuk itu, Perseroan telah memiliki peraturan terkait usia minimum bekerja yakni 18 tahun. Berdasarkan demografi karyawan pada tahun 2023, usia karyawan yang paling muda adalah berusia 22 tahun.

Program Pensiun

Perseroan memberikan perhatian atas kesejahteraan karyawan menjelang pensiun melalui program Masa Persiapan Pensiun (MPP). Program tersebut diperuntukan bagi karyawan tetap dengan usia minimal 50 (lima puluh) tahun dan pasangannya. Melalui program ini, peserta akan memperoleh pembekalan persiapan masa pensiun karyawan melalui adanya penyampaian pengetahuan pengelolaan keuangan, persiapan mental dan psikologis, serta kunjungan usaha.

Pengembangan *Human Capital Information System*

Di tahun 2023, Perseroan telah membangun aplikasi *Human Capital Information System* (HCIS) untuk mengelola informasi mengenai sumber daya manusia guna mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan. Untuk tahun 2023, aplikasi HCIS dikembangkan untuk mendukung kegiatan *Performance Management and Recruitment*.

Melalui pengembangan ini, kegiatan pengelolaan kinerja Karyawan termasuk fitur feedback 360 yang sesuai dengan kebutuhan Perseroan, dan kegiatan rekrutmen Karyawan akan terintegrasi dengan kegiatan pengelolaan SDM lainnya yang sudah terintegrasi dalam *Human Capital Information System* (HCIS).

Pengaturan Kegiatan Kerja

Hybrid Working Arrangement

Di tahun 2023, Perseroan telah menerbitkan pengaturan kegiatan kerja Perseroan melalui *hybrid working arrangement* (HWA) yang merupakan pengaturan kegiatan kerja di dalam maupun luar area kantor Perseroan agar pelaksanaan kegiatan kerja karyawan dapat lebih mendukung pencapaian target dan strategi Perseroan.

Employee Condition Monitoring System

Sepanjang tahun 2023, Perseroan tetap melakukan monitoring terhadap kondisi kesehatan karyawan melalui *Employee Condition Monitoring System* (ECMS). Selain berfungsi untuk memonitor kondisi kesehatan Karyawan, pengisian ECMS ini juga berfungsi untuk mencatatkan tanda kehadiran kerja Karyawan secara harian, baik ketika melaksanakan kegiatan kerja di kantor (*Work from Office*) maupun di luar kantor (*Work from Anywhere*), dan juga untuk mencatatkan jadwal bekerja di kantor.

Internalisasi Budaya Perusahaan



Perilaku budaya Perusahaan i-Sprint, yaitu:

- **INTEGRITY**
Perusahaan yang berkarakter dan melakukan kegiatan usaha sesuai dengan etika serta selalu mengedepankan tata kelola yang baik.
- **SERVICE EXCELLENCE**
Pelayanan yang konsisten memenuhi ekspektasi pelanggan.
- **PARTNERSHIP**
Kemitraan untuk mencapai visi dan misi Perusahaan.
- **RESILIENCE**
Berdaya tahan dan persisten dalam melaksanakan tugas.
- **INNOVATION**
Memberikan solusi dalam pengembangan proyek infrastruktur.
- **TRUST**
Perusahaan yang dapat membina kepercayaan pelanggan dan pemangku kepentingan.

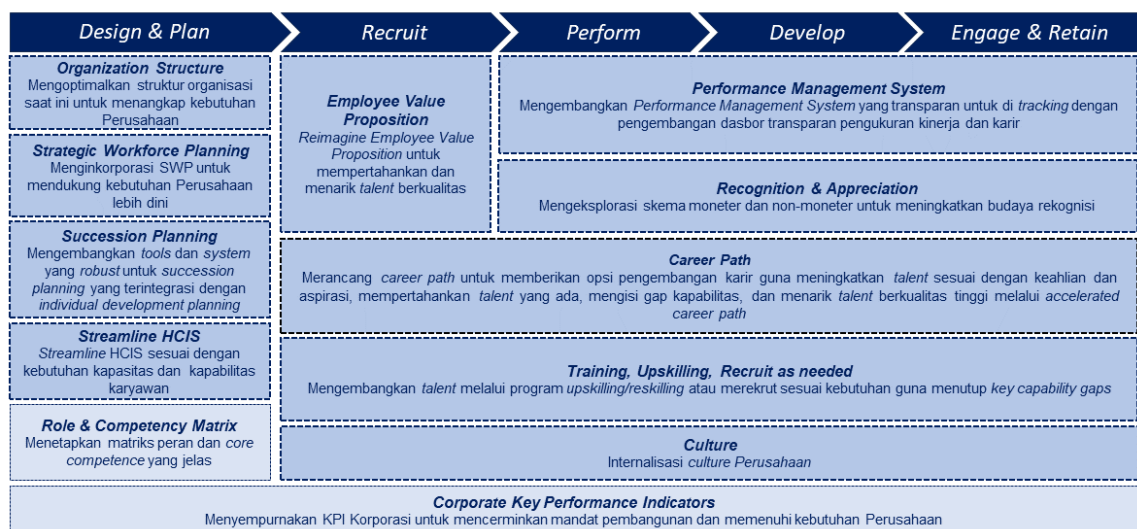
Perseroan senantiasa mendorong upaya dalam membangun dan menanamkan budaya perusahaan agar dapat selalu menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas yang dijalankan karyawan dengan menjalankan program internalisasi budaya perusahaan.

Adapun program internalisasi budaya perusahaan yang dijalankan Perseroan di tahun 2023 antara lain:

1. Kampanye nilai-nilai Kementerian Keuangan dan juga nilai-nilai Perusahaan *i-Sprint*, sosialisasi perilaku anti-*fraud* dan *awareness* terkait *conflict of interest*, sosialisasi etika usaha dan tata perilaku melalui berbagai kegiatan maupun media Perseroan seperti *WhatsApp* dan *Email*.
2. Pelaksanaan *Induction Program* dan *Town Hall Meeting*.
3. Penyusunan atas ketentuan/petunjuk teknis pelaksanaan internalisasi budaya perusahaan.
4. Penyiapan *role model*, yang diharapkan dapat berperan sebagai *influencer* budaya perusahaan dan budaya Kementerian Keuangan RI, melalui adanya serangkaian program pelatihan yang bertemakan *corporate value, leadership, integrity*, serta tema-tema lainnya.

Roadmap dan Rencana Pengembangan SDM ke Depan

Pencapaian pertumbuhan usaha Perseroan yang optimal dapat dicapai dengan penyelarasan pengembangan strategis di semua unsur usaha, termasuk pengembangan organisasi dan SDM. Memandang ke depan, Perseroan telah menyusun *Roadmap* Pengembangan Organisasi dan SDM selaras dengan roadmap transformasi Perseroan. Adapun *Roadmap* Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia di tahun 2024 akan berpedoman pada bagan sebagai berikut :



Gambar 13. Bagan Rencana Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Dalam implementasinya di tahun 2024, Perseroan akan lebih berfokus pada upaya optimalisasi struktur organisasi, penerapan *Strategic Workforce Planning* (SWP), pengintegrasian *succession planning* dengan *Individual Development Plan*, pengembangan *Human Capital Information System* (HCIS), peninjauan *Employee Value Proposition* (EVP), pengembangan program-program DSDM yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan termasuk program-program untuk mempromosikan inklusivitas dan kesetaraan, pengembangan sistem manajemen kinerja, eksplorasi skema moneter dan non moneter dalam rangka pemberian *compensation* dan *benefit* bagi Karyawan, pengembangan *career path*, optimalisasi struktur organisasi dan pengembangan jabatan fungsional, penyediaan program *upskilling/reskilling*, dan internalisasi budaya perusahaan serta

habituaasi/pembiasaan budaya transformasi Kementerian Keuangan. Selain berfokus pada hal-hal tersebut, Perseroan juga akan melaksanakan pengelolaan LHKPN dan transformasi ekosistem kerja atas dimensi *Work, Workplace, Worker*. *Roadmap* Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia di tahun 2024 dijelaskan sebagai berikut:

1. *Design and Plan*

- a. *Organization Structure*

Pada tahun 2024, Perseroan akan terus berupaya untuk melakukan optimalisasi struktur organisasi secara berkesinambungan guna memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi memiliki fungsi, peran, dan kapabilitas yang sesuai dengan strategi transformasi yang dijalankan. Dalam rangka memastikan keberhasilan optimalisasi tersebut, Perseroan telah merencanakan beberapa langkah strategis yang akan dilaksanakan. Langkah-langkah tersebut mencakup identifikasi kebutuhan dan potensi optimalisasi struktur organisasi, penyesuaian hasil *workload analysis* dengan usulan struktur organisasi berdasarkan kebutuhan strategi transformasi, dan penentuan *roles/tupoksi, responsibilities, reporting line, dan job grading* dengan jelas. Selain itu, Perseroan juga akan mendefinisikan dengan tegas struktur jabatan manajerial dan fungsional, serta mengidentifikasi potensi tantangan dalam implementasi struktur baru. Sebagai bagian dari strategi komprehensif tersebut, Perseroan juga akan mengembangkan rencana implementasi yang meliputi aspek komunikasi yang efektif dan mekanisme dukungan yang memadai. Dengan pendekatan ini, Perseroan bertekad untuk mencapai efisiensi dan kinerja optimal dalam menjalankan strategi transformasi yang telah ditetapkan.

- b. *Strategic Workforce Planning*

Pemenuhan kebutuhan karyawan pada tahun 2024 akan didasarkan pada strategi rekrutmen yang telah dirancang dengan cermat. Langkah-langkah kunci dalam strategi ini termasuk identifikasi kapabilitas baru dan *roles gap* melalui pendekatan *strategic workforce planning (SWP)*, serta penemuan sumber-sumber potensial untuk calon karyawan yang termasuk juga dalam kandidat dengan keahlian khusus. Selain itu, perekrutan internal akan menjadi fokus utama untuk memanfaatkan bakat-bakat yang sudah ada dalam organisasi. Kerja sama dengan perguruan tinggi terkemuka juga akan menjadi strategi yang penting dalam memastikan ketersediaan pasokan tenaga kerja berkualitas, terutama dengan dilakukan juga penyusunan program pendidikan calon karyawan untuk lulusan perguruan tinggi yang telah lolos seleksi. Selain itu, manajemen praktik kerja lapangan dan penelitian mahasiswa akan menjadi bagian integral dari strategi rekrutmen ini guna memastikan kualitas serta relevansi dari sumber daya manusia yang diperoleh. Dengan pendekatan yang terencana dan berfokus pada pengembangan bakat serta kebutuhan organisasi, Perseroan bertujuan untuk membangun tim yang tangguh dan berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Dalam rangka mendukung transformasi Perseroan menjadi lembaga pembiayaan pembangunan nasional yang mengutamakan prinsip-prinsip keberlanjutan, Perseroan juga akan memperkuat

komitmen dalam merekrut individu yang memiliki pengetahuan dan keahlian khusus dalam bidang *Environmental, Social, dan Governance* (ESG), termasuk juga aspek-aspek seperti keadilan, diversitas, inklusi, dan etika bisnis yang berkelanjutan. Komitmen rekrutmen ini tidak hanya bertujuan untuk memperkaya keahlian internal, tetapi juga untuk memastikan bahwa Perseroan dapat secara efektif menerapkan praktik-praktik berkelanjutan dalam setiap aspek operasionalnya.

2. *Recruit*

a. *Employee Value Proposition* (EVP)

Dalam rangka memperoleh SDM terbaik dari pasar tenaga kerja, menjaga *engagement* Karyawan, mempertahankan Karyawan berkinerja tinggi dan potensial serta meningkatkan nilai lebih organisasi (*employee value proposition*), Perseroan akan melakukan *review* atas *employee value proposition* (EVP) antara lain melalui pelaksanaan survey dan *interview*/diskusi dengan pihak-pihak terkait di Perseroan guna mendapatkan *insight*/ aspirasi yang diinginkan, melakukan *assessment* pergeseran profil *talent* dan *benchmarking* EVP dengan perusahaan yang memiliki target *talent* yang sama, serta mengolah informasi yang diperoleh tersebut menjadi program-program/inisiatif DSDM baik program jangka pendek maupun program jangka panjang. Selain itu, di tahun 2024, Perseroan juga akan berfokus pada terwujudnya *work-life balance* agar produktivitas kerja karyawan terjaga melalui penyelenggaraan kegiatan-kegiatan komunikasi internal.

3. *Perform*

a. *Performance Management System*

Pada tahun 2024, komitmen untuk mewujudkan sistem manajemen kinerja yang efektif akan diimplementasikan melalui serangkaian langkah strategis. Pertama, akan dilakukan *assessment* menyeluruh terhadap kekurangan dan potensi perbaikan pada sistem manajemen kinerja yang sudah diadopsi saat ini Langkah selanjutnya adalah pengembangan sistem manajemen kinerja yang komprehensif, yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi secara maksimal. Sebagai upaya untuk meningkatkan transparansi dan pemahaman yang lebih baik terhadap kinerja individu dan keseluruhan organisasi, akan dibangun sebuah *dashboard* manajemen kinerja yang dilengkapi dengan kemampuan analisis yang mendalam terhadap semua parameter kinerja yang diukur. Dengan pendekatan ini, Perseroan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada prestasi, memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan bagi seluruh karyawan, serta mendorong pencapaian target strategis perusahaan dengan lebih efektif.

4. *Develop*

a. *Succession Planning and Career Path*

Di tahun 2024, pengembangan opsi *career path* sebagaimana dimaksud di atas direncanakan akan dilaksanakan melalui berbagai kegiatan diantaranya melalui pelaksanaan analisa kebutuhan *skill*

expertise dan *benchmarking skill expertise cluster*; penyusunan skema *career progression* dan rancangan desain *career path* fungsional untuk setiap *expert* beserta dengan *job structure, job grade, peran* dan tanggung jawabnya; serta pengkinian kamus kompetensi. Di samping itu, juga direncanakan penyusunan rancangan integrasi *functional career path* dengan *Individual Development Plan*.

b. *Training, Upskilling, Recruit as needed*

Implementasi program *upskilling* dan *reskilling* pertama-tama akan diwujudkan oleh Perseroan melalui penyusunan *Training Need Analysis (TNA) 2024* yang berdasarkan pada hasil pengukuran *gap competency, alignment* dengan kebutuhan Perseroan, dan kebutuhan terkait transformasi Perseroan. Hasil TNA akan diimplementasikan dalam bentuk rencana pembelajaran Karyawan sepanjang tahun 2024, baik melalui program *upskilling/reskilling* berupa pelatihan-pelatihan *public training, in-house training, dan knowledge sharing* maupun rencana pengembangan pembelajaran melalui platform digital (*Learning Management System*). Pelaksanaan kegiatan-kegiatan ini beserta pemberian program beasiswa dan kesempatan *Secondment* kepada Karyawan yang terpilih diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kapabilitas Karyawan sesuai dengan kebutuhan Perseroan, termasuk tersedianya sumber daya manusia yang kompeten dalam berbagai ilmu disiplin seperti *economist, climate change specialist, dan ekonom daerah/regional*.

Di sisi lain, program *upskilling/reskilling* pada tahun 2024 akan difokuskan pada program pelatihan untuk mengasah kompetensi fungsional, kompetensi peran, dan kompetensi inti karyawan, termasuk di dalamnya terkait dengan program pelatihan mengenai *awareness* atas *Environmental, Social, and Governance (ESG)* dan program Perseroan lainnya seperti anti penyuapan, anti korupsi, dan keamanan informasi.

5. *Engage and Retain*

a. *Culture*

Pada tahun 2024, komitmen untuk menginternalisasikan budaya perusahaan dan memastikan adanya pembiasaan budaya transformasi Kementerian Keuangan akan diwujudkan melalui serangkaian upaya strategis. Langkah-langkah ini termasuk melakukan *assessment* menyeluruh terhadap internalisasi budaya perusahaan saat ini, yang menjadi dasar untuk mendefinisikan objektif, visi, misi, dan strategi bisnis yang perlu tercermin dalam budaya organisasi. Selanjutnya, akan ditetapkan target budaya perusahaan yang selaras dengan tujuan dan strategi bisnis, serta kapabilitas yang dibutuhkan untuk mencapainya. Rancangan langkah intervensi dan strategi keberlanjutan akan dirancang untuk memastikan efektivitas dalam menginternalisasikan budaya perusahaan. Setiap intervensi akan dipetakan dalam rencana implementasi yang terperinci, sementara komunikasi yang jelas dan konsisten akan digunakan untuk menginformasikan karyawan tentang target budaya perusahaan dan budaya transformasi Kementerian Keuangan. Dengan demikian, langkah-langkah ini akan menjadi landasan kuat dalam mewujudkan transformasi budaya yang diinginkan, yang kemudian akan dilakukan *roll-out* secara menyeluruh dalam organisasi.

Di sisi lain, untuk meningkatkan kapasitas dan pengetahuan dari *role model* budaya Perderoan dan budaya transformasi Kementerian Keuangan, Perseroan akan mempersiapkan serangkaian program pelatihan yang bertemakan *corporate value, leadership, integrity*, serta tema-tema lainnya yang dapat mendukung fungsinya sebagai *influencer* nilai budaya perusahaan dan budaya transformasi Kementerian Keuangan.

b. Recognition and Appreciation

Adapun strategi remunerasi pada tahun 2024 berfokus pada upaya untuk menjaga *salary competitiveness* antara lain melalui pelaksanaan *salary survey, benchmark struktur compensation and benefit* dan skema *non-monetary recognition*, serta menyusun desain dan tata laksana *merit system*.

6. *Foundational Aspect*

a. Streamline HCIS

Di tahun 2024, DSDM akan terus meningkatkan kapabilitas baru HCIS untuk memastikan adanya *talent-capability alignment*, serta *talent management* yang efisien. HCIS juga akan diarahkan untuk mewujudkan adanya pengembangan komponen sistem manajemen kinerja dan rekrutmen. Selain itu DSDM juga akan melakukan pengelolaan arsip yang baik (secara fisik dan digital) sebagai sumber informasi dan alat pengawasan dalam rangka kegiatan perencanaan, penganalisaan, pengembangan, pengambilan keputusan, dan pengendalian kegiatan SDM.