

## 📍 Sumber Daya Manusia



**“Komitmen Danamon untuk memberikan yang terbaik untuk karyawannya diwujudkan dalam berbagai aspek. Hal utama yang dilakukan dalam tahun 2017 adalah peningkatan digitalisasi sistem pengelolaan manajemen SDM dan mencakup berbagai aspek seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, sistem manajemen kinerja, dan pengembangan kompetensi.”**

### **PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis di industri perbankan dan juga disrupsi digital di dunia bisnis yang berlangsung secara terus menerus dan cepat sekali, menuntut Perusahaan untuk melakukan proses transformasi secara berkelanjutan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri dan merubah pola pikir semua karyawan di tatanan organisasi dan juga menjaga para talentanya dengan penerapan prinsip “karyawan sebagai aset”.

Komitmen Danamon untuk memberikan yang terbaik bagi karyawannya diwujudkan dalam berbagai aspek. Hal utama yang dilakukan dalam tahun 2017 adalah peningkatan digitalisasi sistem pengelolaan manajemen SDM dan mencakup berbagai aspek seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, sistem manajemen kinerja, dan pengembangan kompetensi. Selain itu Danamon juga terus meningkatkan perencanaan tenaga kerja, pengembangan kualitas SDM, dan peningkatan *engagement level* karyawan melalui berbagai kegiatan, baik yang bersifat *bankwide* maupun yang diinisiatif secara mandiri oleh masing-masing unit kerja.

## VISI DAN MISI PENGELOLAAN SDM

Visi *Human Capital* Bank Danamon adalah menjadi perusahaan pilihan sebagai tempat bekerja, diakui sebagai perusahaan berkinerja tinggi, dan perusahaan tempat mengembangkan karir bagi para karyawannya (*on becoming employer Of choice, well recognized as high performing organization, the place for growth and career development*). Visi ini diterjemahkan dalam misi memberikan pelayanan dan solusi pengelolaan SDM yang berfokus pada pengguna, dan memanfaatkan teknologi untuk mendukung Danamon sebagai perusahaan dengan kinerja tinggi (*To Deliver Customer Centric – Human Capital Solution and Services, Leveraged by Modern Human Capital Technology to Support Danamon to be high performing Institution*).

Sasaran strategis Direktorat *Human Capital* telah ditetapkan dalam strategi jangka menengah 2016 -2020. Masing-masing periode dalam rencana tersebut mengusung tema yang berbeda, dan secara berkelanjutan berupaya meningkatkan kualitas praktik pengelolaan SDM untuk memberikan pengalaman berkarir (*employee experience*) yang positif bagi seluruh karyawan. Hal ini selaras dengan visi Danamon yaitu menjadi perusahaan pilihan (*the employer of choice*) dan dikenal sebagai organisasi berkinerja tinggi (*high-performance organization*).

2016 – 2017 <i>Fixing and Learning</i>	2017 – 2018 <i>Improving</i>	2018 – 2019 <i>Excelling &amp; Sustaining</i>	2019 – 2020 <i>Agile &amp; Enabling Organization</i>
Fokus pada hal-hal mendasar yang penting	Meningkatkan hal-hal mendasar melalui kualitas	Menginstitutionalisasi proses pengelolaan SDM untuk mendukung kinerja tinggi yang berkelanjutan	Beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, memaksimalkan pemanfaatan teknologi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan <i>platform</i> sistem SDM</li> <li>• Perbaikan proses bisnis</li> <li>• Perbaikan kemampuan tim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem SDM yang terintegrasi</li> <li>• Pemanfaatan media sosial dan kemampuan digital</li> <li>• Menumbuhkan digital budaya organisasi berkinerja tinggi</li> <li>• Danamon Corporate University yang unggul</li> <li>• <i>Business Partners</i> yang unggul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan dan pengambilan keputusan terkait SDM dengan berdasarkan <i>data analytics</i></li> <li>• Organisasi yang kompetitif</li> <li>• Pengelolaan kinerja berbasis <i>meritocracy</i> secara berkelanjutan</li> <li>• Fungsi manajemen SDM yang berkinerja tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Value Proposition</i> yang terbukti</li> <li>• Organisasi yang memberikan nilai tambah yang tinggi</li> </ul>

## KEBIJAKAN PENGELOLAAN SDM

Pada tahun 2017, Direktorat Human Capital melakukan perbaikan dan penyesuaian Kebijakan *Human Capital* yang meliputi perbaikan dan penyesuaian 57 Surat Keputusan (SK) Direksi dan 303 memo yang diterbitkan dalam rentang tahun 2000 hingga 2007. Perbaikan dan penyesuaian Kebijakan *Human Capital* bertujuan untuk meningkatkan kesadaran tentang ketentuan yang ada di dalam Perusahaan. Hal ini membantu meningkatkan konsistensi penerapan kebijakan manajemen SDM, dan menjadi referensi yang memudahkan semua pihak dalam mengambil keputusan yang terkait dengan manajemen SDM.

Selain itu dilakukan juga pembaruan Kode Etik Bank Danamon. Pembaruan Kode Etik ini dilatarbelakangi pesatnya perubahan yang terjadi di dalam dan luar Perusahaan, seperti pada regulasi, strategi bisnis baru, dan perkembangan teknologi di era digital. Pembaruan Kode Etik bertujuan meningkatkan integritas dan komitmen bersama antara Manajemen dan Pekerja untuk menjaga nilai-nilai budaya Perusahaan, dapat memitigasi risiko-risiko baru hingga meningkatkan kepercayaan nasabah, regulator dan pemangku kepentingan lainnya. Sosialisasi

Kode Etik telah dilakukan mulai dari awal Desember 2017 melalui media *e-learning* untuk mencakup seluruh karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia.

Sistem Penghargaan Sesuai Kontribusi (SIPASTI) masih menjadi tema utama dalam kebijakan manajemen kinerja karyawan, dengan tambahan penekanan pada perspektif bahwa tujuan utama manajemen kinerja adalah untuk secara konsisten memantau dan meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi penghargaan finansial diposisikan sebagai akibat lanjutan/konsekuensi dari kinerja yang baik, bukan sebagai tujuan utama.

Untuk selanjutnya, Danamon akan memberikan perhatian lebih pada rotasi talenta-talenta internal (*internal mobility*) untuk mendukung pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara internal. Hal ini didukung juga oleh kebijakan internal yang memungkinkan karyawan yang berprestasi dan sudah memegang suatu jabatan selama 3 tahun atau lebih untuk dapat pindah ke unit kerja lain yang sesuai dengan keahlian. Perpindahan ini diberlakukan sebagai hak mutlak karyawan, dimana apabila telah memenuhi persyaratan tersebut karyawan dapat mengajukan pindah jabatan dengan memberitahu (tidak dalam posisi meminta persetujuan) dari atasannya.

## KINERJA PENGELOLAAN SDM

### **Employer Branding**

Tenaga kerja yang berkualitas memiliki posisi tawar yang tinggi dalam menentukan tempat mereka berkarya. Selain itu, tenaga kerja semakin didominasi oleh generasi milenial yang memiliki sikap yang selektif dalam memilih tempat bekerja. Kedua hal ini membuat *employer branding* yang kuat sangat penting bagi Danamon.

Berbagai inisiatif telah dilakukan. Secara eksternal, Danamon aktif diberbagai media sosial seperti Instagram dan LinkedIn, untuk melengkapi

kerjasama dengan berbagai universitas terkemuka dan melakukan berbagai kegiatan *corporate social responsibility* (CSR). Di bulan Juli 2017 Danamon juga menyelenggarakan ulang tahunnya yang diberi judul *Stage 61*, yang berisikan serangkaian acara dengan nasabah dan karyawan Danamon di Jakarta dan seluruh regional.

Secara internal, Danamon juga melakukan kampanye *#SerunyaDiDanamon*, dalam bentuk serangkaian *email blast* kepada semua karyawan, menyampaikan berbagai program dan kegiatan bidang olahraga, sosial, lingkungan hidup, keagamaan, dan lain-lain. Selain itu terdapat juga majalah internal yang diberi nama *Spirit*, diterbitkan setiap dua bulan. Majalah ini berisikan berbagai artikel tentang kegiatan dan inisiatif yang dilakukan oleh Danamon.

### **Rekrutmen**

Berbagai perbaikan telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja proses rekrutmen, mencakup:

- Penggunaan tes psikometrik secara *online*, terutama untuk seleksi kandidat untuk proses rekrutmen di pekerjaan yang bersifat massal.
- Merevisi panduan wawancara, dan memberikan pelatihan lanjutan teknik wawancara untuk tim rekrutmen di wilayah/regional untuk memastikan keseragaman kualitas proses dan hasil wawancara.
- Melakukan analisa atas berbagai data yang didapatkan dari para kandidat dan dari para karyawan yang mengundurkan diri, sehingga dapat dipahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan mereka untuk bergabung atau untuk mengundurkan diri dari Danamon. Informasi ini juga digunakan sebagai masukan dalam menyusun kegiatan *employee engagement*.
- Perubahan atas proses (dan persetujuan) dalam proses rekrutmen sehingga keputusan dapat diambil dalam waktu lebih cepat.

Inisiatif-inisiatif di atas telah menghasilkan perbaikan durasi proses rekrutmen.

**Jumlah rekrutmen berdasarkan tingkat jabatan (Konsolidasian)**

Tingkat jabatan	2017	2016	2015	2014	2013
Manajemen puncak	3	3	4	4	1
Manajer senior	38	37	20	13	13
Manajer	247	136	95	109	136
Officer	1.385	1.173	800	1.190	1.751
Staf	5.705	9.159	10.808	10.358	17.407
Jumlah	7.378	10.508	11.727	11.674	19.408

**Jumlah rekrutmen berdasarkan fungsi pekerjaan (Konsolidasian)**

Fungsi pekerjaan	2017	2016	2015	2014	2013
Penjualan	3.389	4.892	6.545	6.015	9.574
Non-penjualan	3.989	5.616	5182	5.659	9.834
Jumlah	7.378	10.508	11.727	11.674	19.408

**Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi/ Pendidikan**

Danamon senantiasa melaksanakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya. Dalam tahun 2017, telah dilakukan pelatihan untuk 164.554 karyawan, baik terkait teknis maupun *soft/leadership* kompetensi, dengan total 139.637 *mandays* yang dilaksanakan di seluruh sentra pelatihan Bank Danamon dan Danamon Corporate University.

Di tahun 2017 telah diikuti 2.722 karyawan dalam *training* dan ujian Sertifikasi Manajemen Resiko (SMR). Selain itu, diselenggarakan program sertifikasi seperti *Lean Six Sigma Project* dan *Project Management Professional* untuk meningkatkan kinerja Bank.

Direktorat *Human Capital* telah mengadakan program Danamon *Bankers Trainee* (DBT) yang merupakan program pengembangan bagi para lulusan S1/S2 terbaik dan berbakat untuk mempersiapkan calon pemimpin Danamon di masa depan. Dalam rangka mengakselerasi kapabilitas para *frontliners*, Bank Danamon terus menjalankan program Danamon *Development Program* (DDP) untuk Divisi *Operation* dan *Sales and Distribution Development Program Trainee* (S&D DP) untuk Divisi *Sales and Distribution* dengan total keseluruhan peserta adalah 271 orang di tahun 2017.

Terhitung sejak tahun 2016, Danamon telah berhasil mengoptimalkan penggunaan biaya pengembangan karyawan. Pendekatan *e-Learning* memungkinkan investasi pengembangan materi pelatihan menjadi lebih optimal karena dapat menjangkau karyawan secara lebih luas.

Tren peningkatan optimalisasi biaya pelatihan ini selanjutnya diharapkan lebih membaik lagi, sejalan dengan tersedianya akses bagi karyawan untuk melakukan *e-Learning* kapanpun dan dimanapun dengan menggunakan perangkat dan jaringan internet mereka sendiri melalui *EAZY Learning\**. Selain efisiensi biaya langsung ini, terdapat juga efisiensi lainnya. Misalnya akses melalui perangkat sendiri membuat karyawan bisa memanfaatkan waktunya secara lebih efisien, dan jumlah jam kerja yang digunakan untuk melakukan *e-Learning* juga akan berkurang.

Danamon telah merealisasikan investasi pelatihan sebesar Rp 235 miliar di tahun 2017 baik secara *in-class* maupun *e-learning*, yang disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi karyawan.

Berdasarkan hasil evaluasi di tahun 2017, Danamon berhasil mencapai *training ratio* sebesar 7,3% sesuai dengan ketentuan BI yang mewajibkan *training ratio* minimal 5%. Sedangkan tingkat penyebaran training adalah sebesar 97,1%. Hal ini didukung oleh pengoptimalan beberapa program *in-class training* dan *e-learning*.

### Statistik Program Pelatihan

Program Pelatihan	2017	2016	2015	2014	2013
Jumlah Program Pelatihan	1.411	3.109	2.580	2.948	3.329
Jumlah Peserta Pelatihan	164.554	207.739	64.216	70.278	90.864
Total <i>Man-days</i>	139.637	167.428	157.056	175.059	237.446
Total Investasi Pelatihan (Rp juta)	235.517	248.355	182.170	225.942	261.079
Rata-rata Investasi per Karyawan (Rp juta)	1,43	1,20	2,84	3,21	2,87

### Employee Engagement

Hasil survei *Employee Engagement* di tahun 2016 menunjukkan beberapa hal yang merupakan salah satu faktor penting yang harus ditingkatkan; salah satunya adalah aspek kualitas kepemimpinan (*leadership*). Sejalan dengan temuan ini, telah dilakukan serangkaian kegiatan yang disebut *Leadership Series*. Program ini terdiri dari:

- *Leadership Café*, yaitu sesi *sharing session* tatap muka yang melibatkan pembicara terkemuka yang membahas berbagai macam *topic* aktual seperti visi kepemimpinan, motivasi, kewirausahaan dan lain-lain. Beberapa tokoh yang pernah menjadi pembicara adalah Handry Santriago, Dino Patti Djalal, dan Swan Kumarga.
- *Leadership Giving Back*, yaitu sesi *sharing session* tatap muka yang disampaikan oleh direksi Danamon. Beberapa anggota Direksi yang pernah memimpin sesi ini adalah Heriyanto Agung Putra, Herry Hykmanto, dan Rita Mirasari.
- *Leadership Chat* adalah sesi *sharing session* melalui media sosial EAZY Chat yang dikembangkan untuk penggunaan internal di Danamon. Sesi ini memfasilitasi semua karyawan Danamon untuk dapat berinteraksi langsung dengan anggota Direksi Danamon, untuk bertanya dan berdiskusi tentang berbagai hal yang sedang terjadi di Danamon.

Inisiatif lainnya yang dilakukan adalah membangun kerangka proses *on-boarding* serta panduan bagi Pimpinan Unit Kerja sebagai upaya dalam memberikan pengalaman positif bagi para karyawan baru. Diharapkan dengan adanya proses *on-boarding* yang efektif dapat meningkatkan produktivitas serta memastikan karyawan baru memahami visi, misi serta nilai-nilai budaya Danamon.

Pada kuartal 4 tahun 2017 ini dilakukan *Piloting Survey* kepada beberapa direktorat dengan tema *Leadership Transition*, *Project Management*, serta *On-Boarding* yang bertujuan untuk mengukur tingkat *engagement* karyawan dalam aspek-aspek tersebut, sehingga dapat disusun strategi dan inisiatif untuk meningkatkan *Employee Engagement* selanjutnya.

### Pengelolaan Kinerja

Di bulan September 2017, Danamon memperkenalkan sistem manajemen kinerja dalam *platform* EAZY. Hal ini sangat membantu karyawan dan atasan dalam transparansi dalam proses penetapan sasaran kerja (*objective setting*) dengan tersedianya fasilitas *cascade* sehingga memudahkan dalam menurunkan sasaran kerja dari atasan ke bawahan.

Selain itu tersedianya modul *continuous performance management* yang dapat diakses melalui perangkat komunikasi pribadi memungkinkan proses pemantauan dan pencatatan pencapaian kerja dapat dilakukan secara lebih mudah. Dengan sistem baru ini, diharapkan proses pencapaian objektif menjadi lebih fokus, dan rencana, pelaksanaan dan pencapaian hasil kerja dapat dengan mudah dikomunikasikan pekerja dan atasannya.

Diharapkan dengan adanya perubahan *system* ini, sikap kerja serta perilaku dalam bekerja lebih fokus dalam objektif yang tetap sama dan derap kinerja lebih menyatu. Jika terdapat karyawan yang ketinggalan dalam pencapaian target kinerjanya bisa segera diketahui dan atasan bisa dapat bersama-sama melakukan *coaching* dan membantu dalam pencapaian target bersama.

### **Pengembangan Talent Management dan Karir Karyawan**

Pengelolaan talenta merupakan bagian penting yang menjadi perhatian Direktorat *Human Capital*. Untuk itu disusun program pengelolaan talenta secara komprehensif dan berkesinambungan, dengan tujuan untuk memastikan ketersediaan dan kesiapan penerus kepemimpinan serta posisi kunci lainnya dalam perusahaan.

Program tersebut dimulai dengan proses identifikasi talenta dengan melakukan pemetaan yang menggunakan dua kriteria, yaitu kinerja dan potensi. *Assessment* dan *talent review* untuk mengenali dan mengelola talenta terbaik dalam perusahaan agar dapat dikembangkan sesuai kebutuhan individu tersebut, serta meningkatkan *engagement* level pada talenta dengan menjalankan inisiatif baik secara *bankwide* maupun divisi masing-masing dan juga melaksanakan proses perencanaan suksesi (*succession planning*), untuk memastikan kinerja perusahaan terjaga terus-menerus dengan menyiapkan kader-kader pemimpin yang memiliki kemampuan menjadi pimpinan sebagai penerus.

Dalam upaya membangun talenta internal dalam Perusahaan, Program Pelatihan dan Pengembangan Manajemen dibentuk. Program ini bertujuan untuk memupuk pemimpin bank masa depan dengan memperkuat pengetahuan perbankan komprehensif mereka dan secara sistematis melakukan rotasi kerja untuk mempercepat kemajuan keterampilan mereka.

Dalam rangka mendukung strategi perusahaan, saat ini Direktorat Human Capital mengembangkan sistem pengembangan karir karyawan, salah satunya adalah dengan cara meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan baik *soft skill*, *technical skill* maupun program pelatihan *leadership* yang berjenjang. Program *Leadership* ini di antaranya adalah *people management series program* untuk *first line management* maupun *middle management*, serta *senior leadership program* bagi *senior management*. Diharapkan dengan meningkatnya potensi karyawan maka karyawan memiliki kesempatan untuk menjalankan pekerjaan dan penugasan yang lebih menantang.

### **Remunerasi Karyawan**

Danamon merumuskan strategi remunerasi berdasarkan kebijakan remunerasi prinsip *meritocracy* dimana perusahaan memberikan *reward* berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja. Strategi ini diwujudkan melalui prinsip SIPASTI dan secara konsisten telah diterapkan sejak tahun 2015 baik dalam berbagai bentuk program insentif jangka pendek maupun jangka panjang dengan apresiasi yang diberikan dapat berupa finansial ataupun non finansial.

Komponen remunerasi karyawan terbagi atas komponen tetap berdasarkan nilai jabatan, *job family*, kelangkaan posisi tersebut di pasar (*scarcity*), serta acuan pasar dan komponen variabel berupa bonus kinerja dan insentif. Bonus kinerja diberikan berdasarkan pencapaian perusahaan terhadap rencana, acuan industri, pencapaian operating unit, serta pencapaian secara individu. Sedangkan insentif diberikan kepada posisi-posisi yang langsung mendatangkan *revenue* seperti *sales person* dan

*collection* serta dirancang untuk meningkatkan motivasi dan membentuk perilaku penjualan atau penagihan yang efektif. Dengan sistem kompensasi yang adil dan berimbang diharapkan dapat membangun suasana kerja yang produktif serta memacu kinerja dan motivasi karyawan Danamon untuk terus berkarya dan berkontribusi dengan lebih baik lagi.

### Kesejahteraan Karyawan

Dalam bidang kesejahteraan karyawan, selain memberikan fasilitas BPJS kesehatan dan jaminan hari tua (JHT), Danamon memberikan fasilitas asuransi kesehatan, dana pensiun, dan pinjaman Kredit Pemilikan Rumah (KPR) khusus bagi karyawan. KPR juga telah dikaji ulang, dan telah mendapat persetujuan dari manajemen untuk kenaikan plafon pinjaman, yang direncanakan akan diberlakukan bersamaan dengan penandatanganan PKB yang baru dengan serikat pekerja. Fasilitas tunjangan kendaraan bermotor juga mengalami perubahan; dari skema sebelumnya berupa *Car Ownership Program* (COP) dalam bentuk kendaraan, menjadi program *Car Ownership Cash Program* (COCP) dimana karyawan yang memenuhi persyaratan akan mendapatkan tunjangan kendaraan dalam bentuk tunai yang dibayarkan bersamaan dengan pembayaran gaji bulanan.

Di Desember 2017, Danamon bekerja sama dengan Adira Finance dan Adira Insurance meluncurkan produk pembiayaan dan asuransi yang ditujukan sebagai bagian dari manfaat bagi karyawan Danamon dan karyawan Adira. Melalui program ini, para karyawan dapat mengajukan kredit pembelian kendaraan bermotor, produk elektronik rumah tangga, dan berbagai macam asuransi dengan tingkat suku bunga/premi yang lebih rendah dibandingkan dengan suku bunga/premi komersial.

Bagi karyawan yang telah menjalani masa kerja yang panjang, Danamon pada tanggal 11 Desember 2017 telah menyelenggarakan acara penghargaan karyawan dengan masa bakti 5, 10, 15 dan 20 tahun. Terdapat 620 orang karyawan yang mendapatkan penghargaan tersebut.

### Pensiun

Danamon memiliki program pensiun sesuai ketentuan yang berlaku. Dalam rangka menghargai karyawan yang akan segera memasuki masa pensiun, Danamon memberikan pembekalan berupa *Workshop Persiapan Masa Pensiun*. Pelatihan ini dilakukan agar karyawan yang akan memasuki masa pensiun lebih siap menghadapi masa pensiun mereka. Pelatihan ini meliputi kegiatan masa pensiun yang terdiri dari persiapan mental dan finansial.

### Pengelolaan Tingkat *Turn Over* Karyawan

Persentase *regretted turn over* karyawan Danamon di tahun 2017 mencapai angka 7,2% (1.132 orang) dari jumlah pegawai secara keseluruhan. Hal ini berarti pencapaian lebih baik dibandingkan dengan periode 2016, dimana terdapat *regretted turn over* sebesar 8,4% (1.471 orang). Dari jumlah tersebut, *regretted turn over* paling banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja 3-5 tahun. Tren yang sama juga terjadi pada banyak perusahaan lainnya secara umum. Hal ini disinyalir berkaitan dengan karakter tenaga kerja generasi millennial yang lebih mudah berpindah pekerjaan dan lebih berani mencoba pekerjaan yang berbeda.

Upaya untuk mengelola *regretted turn over* karyawan dilakukan melalui berbagai cara. Diantaranya adalah melalui penerapan sistem manajemen kinerja yang lebih transparan, berbagai macam program pengembangan karyawan di tingkat manajer tingkat pertama (*first line manager*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manajer tingkat senior (*senior manager*). Selain itu dilakukannya seri pelatihan kepemimpinan yang membekali manajer tingkat pertama dan manajer tingkat menengah dengan keterampilan mengelola bawahan/ karyawan dari generasi *millennial*.

Danamon sangat menyadari adanya pergeseran generasi angkatan kerja dari Generasi X ke Generasi Y (*millennial*), dengan segala perbedaan karakter di generasi tersebut, membuat pendekatan kepemimpinan juga perlu disesuaikan.

### Sistem Informasi Manajemen SDM

Digitalisasi manajemen SDM di tahun 2017 ditujukan untuk mempermudah pengelolaan manajemen SDM, dan menciptakan suatu pengalaman baru bagi seluruh karyawan Danamon. Pada bulan September 2017 telah diluncurkan aplikasi *EAZY Chat*, yang memungkinkan karyawan untuk saling berkomunikasi melalui sosial media khusus Danamon. Selain itu aplikasi ini juga berfungsi sebagai perpustakaan atas berbagai informasi terkait pekerjaan.

Pada bulan November dan Desember juga telah diluncurkan 3 aplikasi lainnya, yaitu *EAZY Performance Management System*, *EAZY Recruitment*, dan *EAZY Learning*. Selain melalui komputer di jaringan kantor Danamon, semua aplikasi ini juga dapat diakses melalui jaringan internet menggunakan perangkat milik masing-masing karyawan. Kemudahan ini sangat membantu mobilitas karyawan Danamon, dan yang lebih penting lagi memberikan pengalaman yang relevan dengan tren di masa depan, yaitu pengalaman digital dengan akses kapanpun dan dimanapun.

### Pengelolaan Risiko

Penguatan manajemen risiko adalah salah satu agenda penting dan utama untuk meningkatkan kepatuhan atas peraturan yang berlaku di dalam Direktorat *Human Capital*. Selain menjalankan *Risk Control Self Assessment (RCSA)* dan *Compliance Risk Self Assessment (CRSA)*, Direktorat *Human Capital* juga mulai melaksanakan *Control Environment* yang mencakup seluruh fungsi kerja di dalam Direktorat *Human Capital*, yang bertujuan untuk memastikan setiap fungsi kerja yang ada berjalan sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Kepatuhan ini diharapkan dapat mengurangi risiko yang mungkin timbul dari tidak berjalannya fungsi kerja secara optimal.

Sebagai bagian dari penguatan manajemen risiko di dalam Direktorat *Human Capital*, pembuatan *test step* sebagai alat bantu untuk mitigasi risiko dan pelaksanaan internal audit *trial* secara reguler dan *ad hoc* juga sudah dimulai dan dilaksanakan.

Penguatan manajemen risiko juga dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi dan komunikasi tentang pentingnya memahami, mentaati dan melaksanakan kode etik.

### Hubungan Industrial

Kebijakan Hubungan Industrial adalah sesuatu yang diperlukan oleh Danamon dalam rangka menjamin kelangsungan usaha, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menimbulkan kebanggaan bagi karyawan, dan menghadirkan reputasi positif dari pihak eksternal. Terciptanya hubungan industrial yang harmonis jelas merupakan sarana dalam memastikan peningkatan kondisi kerja, produktivitas, daya saing, dan kualitas kerja. Disamping itu, kondisi hubungan industrial juga menjadi indikator *Good Corporate Governance* bagi Danamon.

Dalam berbagai kesempatan manajemen Danamon secara konsisten berusaha membangun komunikasi dan konsolidasi yang konstruktif terkait harapan-harapan yang diajukan oleh Serikat Pekerja. Sebagai bagian dari upaya keterbukaan komunikasi, manajemen Danamon di bulan Desember 2017 telah melaksanakan forum diskusi yang dihadiri oleh seluruh komunitas karyawan perusahaan, seperti dari unsur koperasi, aktivitas kerohanian, Serikat Pekerja, dan aktivitas lainnya, dengan difasilitasi oleh Kementerian Ketenagakerjaan dan pihak Komisi IX DPR RI.

Manajemen juga bekerjasama dengan Kementerian Ketenagakerjaan RI melakukan pelatihan mengenai Peraturan Ketenagakerjaan, syarat-syarat kerja dan hubungan Industrial, khususnya yang terkait dengan alih daya.

Perundingan pembaharuan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) di tahun 2017 juga sudah dilaksanakan dalam 2 tahap. Perundingan belum sempat dihentikan karena adanya ketidaksepahaman antara perwakilan dari Serikat Pekerja dengan perwakilan dari manajemen. Manajemen Danamon tetap konsisten berupaya untuk melanjutkan proses negosiasi tersebut.



## DATA DEMOGRAFIS UTAMA KEPEGAWAIAN

### Data Headcount Danamon per November 2017 (Konsolidasi)

Perusahaan	2017	2016	2015	2014	2013
Danamon	16.811	22.832	27.223	31.660	35.423
Adira Finance	18.760	20.094	21.351	26.098	28.519
Adira Quantum	-	8	524	1.691	2.863
Adira Insurance	839	1.085	1.128	1.169	922
Jumlah	36.410	44.019	50.226	60.618	67.727

Dalam kurun waktu 2013 – 2017, beberapa inisiatif telah dilakukan oleh Danamon dalam proses peningkatan bisnisnya. Beberapa proyek transformasi dilakukan yang berdampak pada perubahan, tidak hanya dalam hal *business model* tapi juga pada aspek jumlah tenaga kerja.

### Komposisi Karyawan Berdasarkan Level Organisasi (Konsolidasi)

Posisi	2017	2016	2015	2014	2013
<i>Top Management &amp; Technical Advisor</i>	24	27	23	39	49
<i>Senior Manager</i>	340	378	384	422	407
<i>Manager</i>	3.376	3.108	3.229	4.045	3.495
<i>Officer</i>	11.369	12.487	13.751	16.818	16.894
Staf	21.301	28.019	32.839	39.294	46.882
Jumlah	36.410	44.019	50.226	60.618	67.727

Penurunan jumlah karyawan terjadi hampir merata di seluruh tingkat jabatan, kecuali di tingkat *Manager* dimana terdapat kenaikan jumlah karyawan. Persentase pengurangan karyawan yang terbesar terjadi di tingkat Staf. Kombinasi hal ini terkait dengan pertumbuhan organisasi yang membutuhkan *think-tank* yang lebih banyak di tingkat *Manager*, dan adanya efisiensi proses kerja yang membuat jumlah pekerjaan pelaksana di level Staf banyak berkurang.

### Komposisi Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja (Konsolidasi)

Lama Kerja	2017	2016	2015	2014	2013
0-3 tahun	11.213	13.872	18.380	25.128	36.053
3-5 tahun	3.757	6.770	10.391	14.555	11.676
5-10 tahun	12.998	14.700	12.576	10.896	11.479
10-20 tahun	5.883	6.562	7.450	8.774	7.354
>20 tahun	2.649	2.115	1.429	1.265	1.165
Jumlah	36.410	44.019	50.226	60.618	67.727

Penurunan jumlah karyawan terbanyak terjadi di masa kerja 3 hingga 5 tahun. Sementara itu jumlah karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun mengalami peningkatan. Hal ini menjadi catatan tersendiri dalam mengembangkan upaya untuk meningkatkan *employee engagement*.

### Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia (Konsolidasi)

Usia	2017	2016	2015	2014	2013
<25 tahun	2.603	3.912	4.655	6.343	9.066
25-34 tahun	19.252	25.120	29.616	36.584	41.983
35-44 tahun	11.340	11.875	12.996	14.520	13.966
>45 tahun	3.215	3.112	2.959	3.171	2.712
Total	36.410	44.019	50.226	60.618	67.727

Kelompok karyawan berusia antara 35 sampai 44 tahun relatif stabil dibandingkan dengan penurunan jumlah karyawan pada kategori usia lainnya. Hal ini disebabkan oleh kenaikan posisi manajerial.

### Komposisi Karyawan Berdasarkan Pendidikan (Konsolidasi)

Pendidikan	2017	2016	2015	2014	2013
Pascasarjana	461 (1,3%)	438 (1,0%)	445 (0,9%)	542 (0,9%)	573 (0,9%)
Sarjana	24.733 (67,9%)	29.137 (66,2%)	31.963 (63,6%)	37.834 (62,4%)	42.361 (62,6%)
Diploma	6.932 (19,0%)	8.399 (19,1%)	9.719 (19,4%)	11.982(19,8%)	14.007 (20,7%)
SLTA	4.272 (11,7%)	6.022 (13,7%)	8.065 (16,1%)	10.161 (16,8%)	10.671 (15,8%)
SLTP/SD	12 (0,03%)	23 (0,1%)	34 (0,1%)	99 (1,2%)	115 (0,2%)
Jumlah	36.410	44.019	50.226	60.618	67.727

Persentase karyawan dengan tingkat pendidikan sarjana dan pascasarjana mengalami kenaikan secara konsisten dalam 5 tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kualitas SDM Danamon juga mengalami peningkatan.

### Komposisi Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian (Konsolidasi)

Status Karyawan	2017	2016	2015	2014	2013
Permanen <sup>1)</sup>	29.596	31.950	35.606	42.476	47.075
Non Permanen <sup>2)</sup>	6.814	12.069	14.620	18.142	20.652
Jumlah	36.410	44.019	50.226	60.618	67.727

Catatan:

1) Karyawan Permanen meliputi permanen dan *probation*.

2) Karyawan Non Permanen meliputi kontrak, *trainee*, *honor* dan ekspatriat. Data tidak termasuk dengan karyawan *outsorce*

## STRATEGI DAN RENCANA KERJA HUMAN CAPITAL 2018

Dengan mengacu pada strategi dan rencana kerja jangka menengah unit *Human Capital*, fokus kerja di tahun 2018 adalah melanjutkan pembangunan digitalisasi sistem manajemen SDM dengan kemudahan akses dimanapun dan kapanpun, meningkatkan kapabilitas dan keunggulan *Human Capital* sebagai mitra bisnis, membangun budaya pengelolaan kinerja secara berkelanjutan, dan membangun manajemen talenta dan *succession planning*.

Untuk lebih memperkuat kemampuan kepemimpinan dan pengelolaan SDM secara keseluruhan di Danamon, *Human Capital* secara konsisten akan membangun pemahaman dan budaya “*every manager is people manager*”. Dengan demikian diharapkan tingkat *employee engagement* dan *turn over* karyawan akan semakin membaik di masa mendatang.