



MANAJEMEN HUMAN CAPITAL



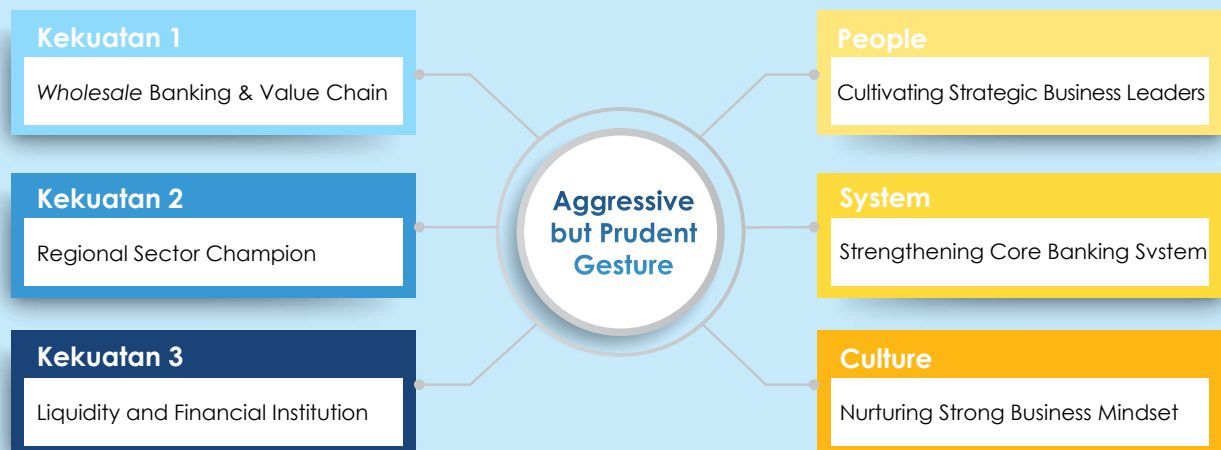
Pada tahun 2024, fokus Human Capital adalah membangun pola pikir bisnis berbasis ekosistem dan memperkuat kemampuan kepemimpinan strategis, guna memastikan Bank Mandiri terus mempertahankan momentum pertumbuhan dan kepemimpinan pasar. Dengan demikian, kami mengimbau seluruh insan Mandirian untuk senantiasa menghayati *core value* “AKHLAK,” yang menjadi pedoman bagi jajaran BUMN, baik di lingkungan kerja maupun di lingkungan sekitar. Selain itu, kami telah menanamkan *mindset Wholesale Banker* dengan ciri khas DNA Mandirian ke seluruh organisasi, memperkuat komitmen kami dalam mencapai target dan aspirasi jangka panjang Perseroan.

KERANGKA KERJA HUMAN CAPITAL

Pada tahun 2024, pengelolaan Human Capital Bank Mandiri berfokus pada pengembangan pola pikir bisnis berbasis ekosistem serta membentuk pemimpin strategis untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan. Melalui program-program yang terarah, kami bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang tangguh dan adaptif, mendukung tujuan strategis Bank Mandiri "*Leading Today, Championing the Future*" serta memperkuat posisi sebagai pemimpin pasar di tingkat domestik dan regional.

STRATEGI 3-3-1

Selaras dengan visi dan misi Corporate Plan 2020-2024, Human Capital Bank Mandiri terus berfokus pada pengembangan talenta terbaik melalui strategi 3-3-1, dengan menekankan pentingnya peran *People & Culture*.

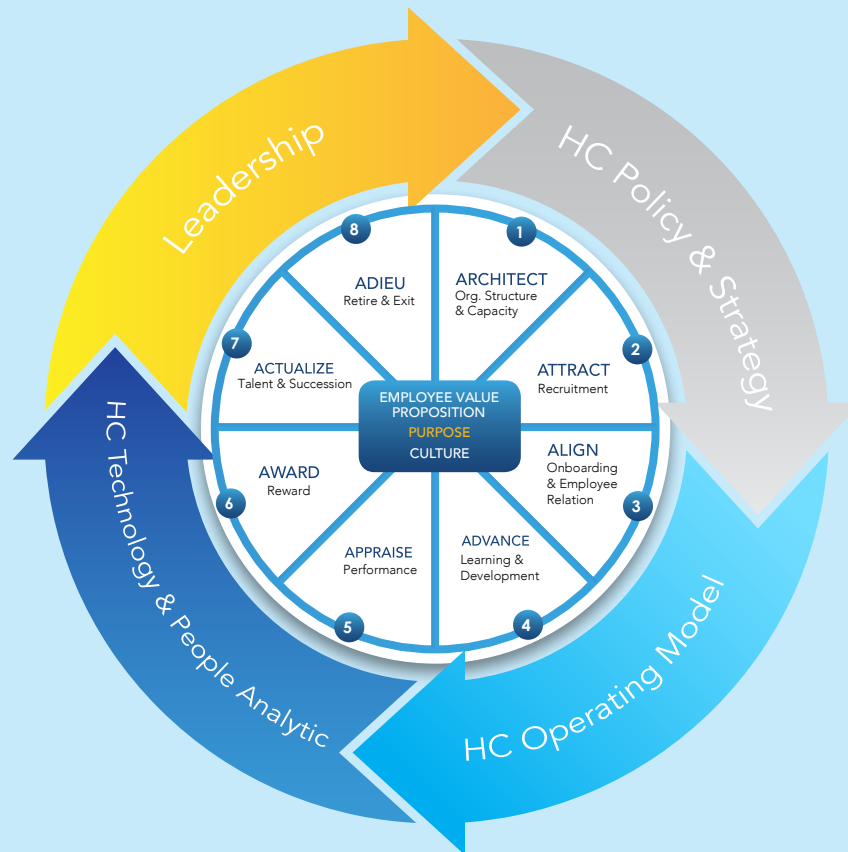


Untuk mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, Bank Mandiri menerapkan dua fokus utama dalam program pengelolaan Sumber Daya Manusia, yaitu:

- 1. *People*:** Bank berfokus pada peningkatan kemampuan dalam menangkap peluang bisnis melalui pengelolaan SDM yang produktif.
- 2. *Culture*:** Untuk mewujudkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan, Bank melakukan transformasi *business mindset*.

KERANGKA KERJA HUMAN CAPITAL

ARSITEKTUR HUMAN CAPITAL BANK MANDIRI



Arsitektur Human Capital Bank Mandiri terdiri atas 3 (tiga) komponen penting yaitu:

1. Employee Value Proposition (EVP) & Culture

Fondasi pengembangan Human Capital Mandiri didasari oleh tujuan untuk membangun budaya AKHLAK Mandiri dan mewujudkan Bank Mandiri sebagai tempat bekerja yang menawarkan *Employee Value Proposition*, yaitu kesempatan untuk belajar, berkembang, bersinergi, serta memberikan kontribusi yang berarti bagi Bank Mandiri dan Indonesia.

2. Human Capital Life Cycle

Employee Value Proposition (EVP) diwujudkan melalui pengelolaan yang menyeluruh pada setiap tahapan siklus kepegawaian, yang dirangkum dalam "*Human Capital Life Cycle*." Proses ini dimulai dari perancangan struktur dan kapasitas organisasi, dilanjutkan dengan perekrutan, *onboarding*, apresiasi, pengembangan, hingga *retire & exit*.

Human Capital Life Cycle melingkupi:

- ARCHITECT (*Organization Structure and Capacity* – Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) Pengembangan organisasi yang meliputi desain struktur organisasi dan evaluasi jabatan, pengembangan karier, serta perencanaan kebutuhan pegawai (*capacity planning*).
- ATTRACT (*Recruitment* – Pemenuhan Sumber Daya Manusia)
- Sistem pemenuhan Sumber Daya Manusia yang handal baik melalui sumber internal maupun eksternal, dan employee attraction (strategi menarik minat pegawai).
- ALIGN (*Onboarding* – Sistem onboarding Pegawai dan Hubungan Kepegawaian)
- Sistem onboarding dan hubungan kepegawaian yang bersahabat bagi pegawai dan pegawai baru.
- ADVANCE (*Learning and Development* – Pelatihan dan Pengembangan)

KERANGKA KERJA HUMAN CAPITAL

- g. Pelatihan dan pengembangan capability pegawai untuk mendukung kebutuhan bisnis.
- h. APPRAISE (*Performance* – Manajemen Kinerja Individu)
- i. Sistem penilaian kinerja pegawai dan feedback yang akuntabel dan transparan.
- j. AWARD (*Reward* – Sistem Imbalan (Total Reward))
- k. Sistem imbalan pegawai yang kompetitif dan tepat sasaran.
- l. ACTUALIZE (*Talent and Succession* – Manajemen Talent dan Suksesi)
- m. Sistem manajemen talent dan suksesi yang berkualitas dan tepat waktu.
- n. ADIEU (*Retire and Exit* – Pemberhentian Pegawai dan Pensiun)
- o. Sistem pemberhentian pegawai dan program pensiun.
- d. Mandiri EASy
Sistem untuk mendukung proses *goal setting, performance management* serta proses dalam siklus kompensasi.
- e. Mandiri TaMS (*Talent Management System*)
Talent Management Bank Mandiri berkaitan dengan *talent profile, successor pipeline, assessment result* dan pengelolaan *top talent* yang tersentralisasi.
- f. Recruitment Platform System
Recruitment dan *application tracking system* untuk mengakselerasi dan mendukung proses rekrutmen serta *tracking* kandidat.

3. Human Capital Platform

Pengelolaan *Human Capital Life Cycle* dijalankan melalui penerapan *operating model* yang didukung oleh infrastruktur teknologi serta *leaders* yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Human Capital.

Berikut adalah *Human Capital Platform* yang mendukung pengelolaan Human Capital Bank Mandiri:

- HC Technology & People Analytic
 - a. Human Capital Information System (HCIS)
Core system human capital untuk mendukung proses administrasi, database, verifikasi dan payroll pegawai yang terintegrasi dengan sistem finance.
 - b. Mandiri CLiCK
Platform untuk digitalisasi proses administrasi kepegawaian dan pusat informasi yang berkaitan dengan ketentuan Human Capital.
 - c. New Learning Management System (MY Learn)
Solusi digital pembelajaran dan pengembangan kapabilitas secara *end-to-end* yang terintegrasi dengan lebih dari 9.000 *learning courses* baik internal maupun eksternal untuk memberikan *employee learning experience* yang lebih baik.
- Leadership
Human Capital Bank Mandiri setiap tahun mengadakan forum *Co-creating Future Mandiri* yang merupakan forum kolaborasi antara seluruh *Leaders* dan Human Capital dalam rangka menyelaraskan dan mengkomunikasikan program yang membutuhkan keterlibatan seluruh *Leaders*.
- HC Policy & Strategy
Setiap kebijakan Human Capital tercantum dalam SPSDM sesuai dengan *Employee Life Cycle*. Human Capital Strategi disusun selaras dengan arah strategi Bank dan ditinjau setiap tahun. Tujuan penerapan strategi Human Capital 3-3-1 adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan *engagement* pegawai, selain terus membina dan mengembangkan pemimpin baru sehingga pertumbuhan bisnis dapat terus berkelanjutan.
- HC Operating Model
Bank menetapkan Arsitektur Human Capital Bank Mandiri sebagai *HC Operating Model* sehingga dapat terus mengembangkan organisasi dan menyelaraskan dengan perkembangan usaha saat ini.



STRATEGI HUMAN CAPITAL

Bank Mandiri menerapkan Strategi Human Capital sebagai bagian penting dari fokus strategis dalam membangun People dan Culture Bank, sebagai berikut:



Tujuan Human Capital Bank Mandiri adalah meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai agar mampu mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan serta mengembangkan pemimpin baru, melalui penerapan 3 Strategi dan 3 Mandat, sebagai berikut:

3 strategi Human Capital:

1. Strategi #1: Meningkatkan produktivitas
2. Strategi #2: Mengakselerasi peningkatan kapabilitas
3. Strategi #3: Memperdalam Keterlibatan Karyawan dengan AKHLAK & EVP

3 mandat Human Capital:

1. For Mandiri: Untuk mendukung dan mengaktifkan Strategi serta *Corporate Plan*
2. For Our Nation: Untuk berkontribusi dalam membangun talent untuk Indonesia
3. For Our Employee: Untuk menciptakan *Employee Experience* yang berarti.

STRUKTUR ORGANISASI PENGELOLA HUMAN CAPITAL BANK MANDIRI

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT KEPATUHAN & SDM

Kepatuhan & SDM



Berdasarkan struktur tersebut, Direktorat Kepatuhan & SDM terdiri dari:

- Compliance & AML – CFT Group yang mengelola fungsi *Anti Money Laundering (AML) System & Development, AML Advisory, Financial Crime Analysis, AML Reporting & Data Analyst Compliance System, Corporate Governance, QA & LEA, IT Compliance* dan *Compliance Officer*.
- HC Engagement & Outsourcing Management Group mengelola fungsi *Industrial Relations, Outsourcing Management, Outsourcing Operation & Support, Pension Fund & Alumni Relations, Employee Special Assignment*.
- HC Performance & Remuneration mengelola fungsi *Reward Management, Performance Management, Organization Development, Strategic Workforce Program*.
- HC Strategy & Talent Management mengelola fungsi *Talent Management, HC Strategy & Analytics, HC Digital & Employee Experiences, Culture Activation, HC Communication & Employer Branding, Leadership & Management Development, Emerging Leaders Development* dan *Talent Exchange*.
- HC Services mengelola fungsi *Talent Acquisition, HC Information System, HC Operations, Quality Assurance & Effectiveness Improvement* dan *Improvement Project*.
- Mandiri University mengelola *Operations & Strategic Projects* meliputi *Learning Operations & Monitoring, Branding, Partnership & Communication, Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)* dan *Sertifikasi serta Academies*.
- Human Capital Business Partner mencakup:
 - *Distribution & Retail Banking*: HCBP Bisnis & Jaringan (1-2) dan HCBP Retail Banking.
 - *Wholesale Banking*: HCBP Hubungan Kelembagaan, HCBP Commercial Banking, HCBP Treasury & International Banking, HCBP Subsidiaries, HCBP SAM, HCBP Corporate Banking.
 - *Supporting*: HCBP Wholesale Risk, HCBP Retail Risk, HCBP Enterprise Risk & Internal Audit, HCBP Kepatuhan & HC, HCBP Keuangan & Corporate Transformation, HCBP Informasi Teknologi, HCBP Operations.



KEANEKARAGAMAN DAN KESEMPATAN SETARA

Sesuai dengan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, Bank Mandiri senantiasa menunjukkan komitmen dalam menghargai keberagaman dan menjamin kesempatan yang setara bagi seluruh pegawai untuk maju dan berkembang tanpa membedakan suku, agama, ras, atau perbedaan lainnya dalam pengelolaan *Human Capital*.

Bank Mandiri memastikan bahwa pengelolaan *Human Capital* dilakukan berdasarkan kompetensi, sehingga seluruh pegawai memperoleh kesempatan yang setara dalam aspek pengembangan karir, peningkatan kompetensi, pemberian remunerasi, dan lain-lain.

Komitmen terhadap kesetaraan ini tercermin pada persentase pegawai perempuan yang relatif seimbang, yaitu sebesar 52,37% (2023: 52,32%) dari total pegawai. Sementara itu, persentase perempuan yang menduduki posisi top level manajemen, mulai dari *Assistant Vice President* hingga *Direktur*, mencapai sekitar 35,47% pada tahun pelaporan 2024 (2023: 33,17%).



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Bank Mandiri menerapkan program pengelolaan *Human Capital* yang solid dan dijalankan secara konsisten untuk mendukung pencapaian *Corporate Plan* dan strategi Bank, sebagai berikut:

INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN

Bank Mandiri secara konsisten dan berkelanjutan mengimplementasikan Nilai-nilai Utama (Core Values) AKHLAK melalui pengembangan *unique characteristics* Mandiri DNA (m-DNA) sebagai *Way of Working* di Bank Mandiri.

Mandirian DNA (m-DNA) merupakan perwujudan Nilai-Nilai Utama (Core Values) AKHLAK, yakni:

A

manah

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

Panduan perilaku nilai "Amanah":

- Memenuhi janji dan komitmen
- Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
- Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

K

ompeten

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

Panduan perilaku nilai "Kompeten":

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
- Membantu orang lain belajar
- Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

H

armonis

Saling peduli dan menghargai perbedaan.

Panduan perilaku nilai "Harmonis":

- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
- Suka menolong orang lain
- Membangun lingkungan kerja yang kondusif

L

oyal

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.

Panduan perilaku nilai "Loyal":

- Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara
- Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
- Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

A

daptif

Terus berinovasi & antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

Panduan perilaku nilai "Adaptif":

- Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
- Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
- Bertindak proaktif

K

olaboratif

Membangun kerja sama yang sinergis.

Panduan perilaku nilai "Kolaboratif":

- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Kerangka Implementasi Budaya Bank Mandiri:

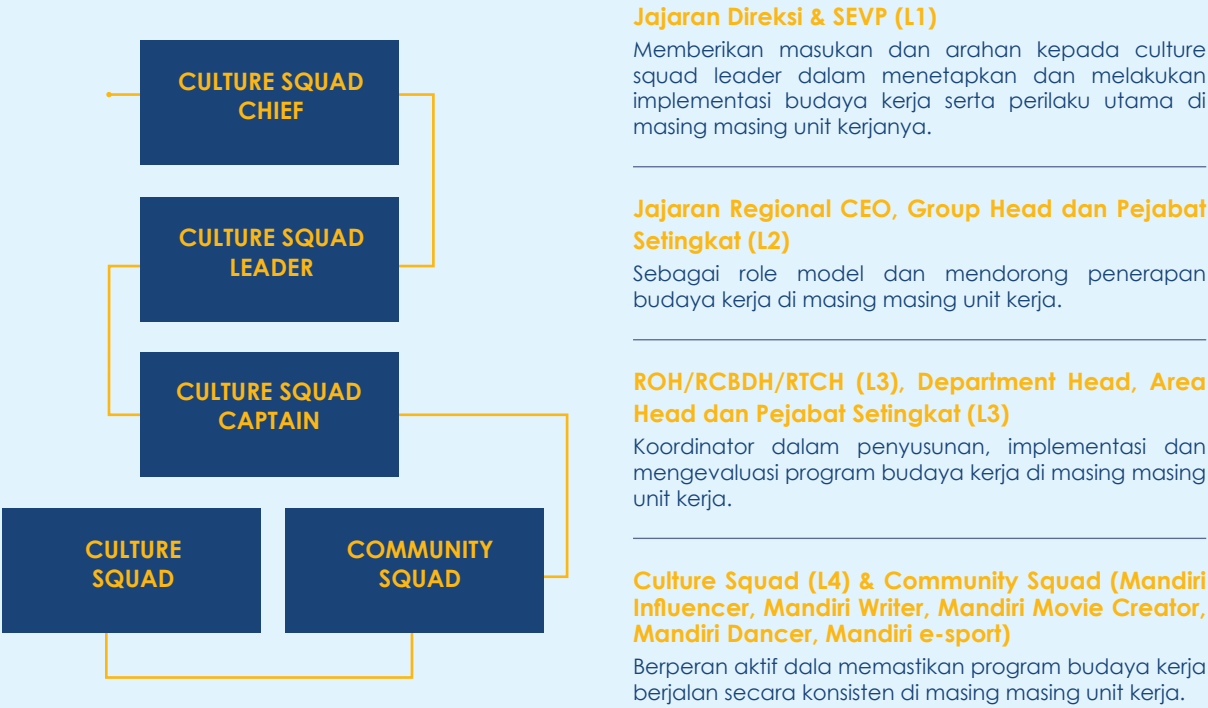
Untuk memperkuat implementasi *core values* AKHLAK yang berkelanjutan, Bank Mandiri menyusun suatu *framework* sebagai *unique characteristics* seluruh pegawai Bank Mandiri yang disebut dengan Mandirian DNA (m-DNA). m-DNA merupakan wujud pengejawantahan dari *core values* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Perilaku spesifik (*unique characteristics*) tersebut diaktualisasikan melalui Gerakan Bersama Mandirian untuk mewujudkan Mandirian *who always deliver & ahead* (m-DNA) dalam mewujudkan visi dan aspirasi Bank Mandiri.



Bank Mandiri telah membentuk *Culture Network Team* (CNT) yang memiliki peran strategis sebagai *enabler* dalam membentuk budaya kerja *Super Happy Super Productive* melalui program-program budaya yang *embedded* dengan pekerjaan sehari-hari sehingga memiliki dampak pada pembentukan *mindset* serta perilaku pegawai.

Culture Network Team (CNT) merupakan mitra strategis *Human Capital* yang melibatkan seluruh jajaran pegawai baik level *Top Management*, Senior Management sampai ke level pegawai dibawahnya. Dalam menjalankan perannya, CNT melaksanakan implementasi budaya melalui program-program yang diselenggarakan, baik dilingkup unit kerja maupun secara bankwide melalui kegiatan-kegiatan dalam bentuk *event*, *campaign* dan program budaya untuk menyampaikan pesan manajemen dan motivasi kepada pegawai di seluruh unit kerja.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024



- *) Ketentuan terkait Culture Network Team sesuai dengan:
- Nota No. KPS.HCE/CMD.273/2021 & Surat No. KPS.HCE/CMD.141/2021 tanggal 30 April 2021 Perihal Penyesuaian Struktur Organisasi Culture Network Team Dalam Rangka Penguatan Implementasi Budaya Kerja Tahun 2021.
 - Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/34/2022 tanggal 23 September 2022 tentang Penunjukan dan Penetapan Sebagai Culture Squad.
 - Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/33/2022 tanggal 23 September 2022 tentang Penunjukan dan Penetapan Sebagai Culture Squad Captain.

PROGRAM UNGGULAN

Pada tahun 2024 telah dijalankan beberapa program unggulan bankwide sebagai berikut:

No	Nama Program	Penjelasan	Tujuan
1	Well-being Program	Meliputi aspek <i>Physical, Psychological, Financial</i> , serta <i>Workplace</i> yang mencakup 3 pilar utama, <i>Employee Assistance, Well-being program</i> , dan <i>Well-being Campaign</i> .	Meningkatkan implementasi well-being pegawai dan serta upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam menjaga well- being dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.
2	AKHLAK Townhall Mandiri Group	Bagian dari rangkaian kegiatan dalam rangka peringatan 4 Tahun AKHLAK berupa townhall meeting dari Direksi kepada seluruh pegawai dengan tema: "AKHLAK sebagai Fondasi BUMN untuk Pertumbuhan Kinerja Berkelanjutan dan Pelayanan yang Semakin Baik".	Arahan manajemen kepada seluruh pegawai terkait: • Optimalisasi implementasi peran AKHLAK dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan • Awareness serta implementasi pegawai terhadap RWP di lingkungan kerja



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

No	Nama Program	Penjelasan	Tujuan
3.	<i>Culture Campaign Multichannel</i>	Strategi Program <i>Campaign</i> terkait program implementasi budaya dan program HC lainnya melalui media komunikasi yang memanfaatkan sekaligus mengintegrasikan, berbagai <i>platform/channel</i> komunikasi internal untuk menyebarkan pesan dan nilai-nilai budaya kerja mandirian dalam bentuk narasi, presentasi, poster, video, hingga podcast interaktif dengan mempertimbangkan konteks, kemasan pesan serta karakteristik dari setiap <i>channel</i> .	Mengkomunikasikan arahan atau pesan-pesan yang menjadi fokus manajemen terkait dengan budaya kerja seperti karakteristik Mandirian DNA, <i>well-being</i> pegawai, agar dapat dengan mudah diterima dan dipahami oleh pegawai yang dituju.
4	<i>Corporate Culture Training</i>	Merupakan bagian dari internalisasi nilai <i>core values</i> AKHLAK serta Mandirian DNA (m-DNA) sebagai <i>unique characteristics</i> kepada seluruh pegawai <i>new hire</i> (ODP) maupun pegawai eksisting (SDP) sebagai bagian dari <i>training core module</i> sebelum para pegawai memasuki fase penugasan.	• Membentuk pemahaman mengenai <i>core values</i> AKHLAK dan bagaimana hal tersebut berimplikasi terhadap akselerasi transformasi bisnis. • Membangun pengertian mengenai <i>unique characteristics</i> Mandirian DNA (m-DNA) dan bagaimana hal tersebut terbentuk atas <i>core values</i> AKHLAK. • Menciptakan <i>sense of ownership</i> kepada para partisipan bahwa <i>core values</i> AKHLAK dan m-DNA merupakan tanggung jawab yang harus diimplementasikan dan dapat tercermin pada perilaku pegawai.
5	<i>AKhLAK Blusukan Culture</i>	Forum komunikasi informal dari Manajemen kepada pegawai tentang AKHLAK dan aspek <i>well-being</i> .	Untuk menyampaikan motivasi dan melakukan <i>monitoring (pulse check)</i> terkait tentang bagaimana implementasi AKHLAK dan <i>well-being</i> program dalam rangka mendukung inisiatif bankwide serta menciptakan Gerakan Bersama Mandirian "Always Deliver & Always Ahead".
6	<i>AKhLAK Culture Visit</i>	Forum diskusi kepada Culture Network Team (CNT) di unit kerja Region dan Kantor Pusat secara berkala baik online maupun offline.	• Mendapatkan <i>feedback</i> sebagai <i>area of improvement</i> dalam implementasi program budaya. • <i>Pulse Check</i> implementasi program budaya di unit-unit kerja melalui CNT
7	<i>Edutainment Mandiri Best Employee (MBE)</i>	Program pengembangan untuk pegawai-pegawai terbaik Bank Mandiri dalam bentuk <i>edutainment</i> .	• Meningkatkan <i>engagement & psychological wellbeing</i> untuk mendekatkan diri kepada Sang Pencipta. • Memberikan pengalaman spiritual kepada pemenang MBE agar dapat mendalami nilai-nilai keagamaan serta memaknai nilai-nilai yang terdapat pada <i>core values</i> AKHLAK untuk memperkuat <i>purpose of work</i>. • Memberikan <i>knowledge & network</i> baru untuk membawa hal-hal positif yang didapatkan selama program serta menjadikan mereka sebagai <i>Strategic Business Leader Who Always Deliver and Always Ahead</i> (mDNA).

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

No	Nama Program	Penjelasan	Tujuan
8	<i>Pembekalan Mandiri Best Employee (MBE)</i>	Program pembekalan yang diselenggarakan bagi seluruh pegawai terbaik Bank Mandiri (Mandiri Best Employee) sebagai role model dalam mengimplementasikan nilai-nilai AKHLAK, serta memiliki wawasan kebangsaan sebagai banker yang profesional.	- Meningkatkan kapabilitas kandidat yang berwawasan kebangsaan tangguh dan memiliki integritas yang tinggi, sehingga dapat menjadi role model di Unit Kerjanya. - Meningkatkan rasa cinta dan bangga akan Tanah Air Indonesia.
9	<i>Mandirian Ber-NYALI (Mandirian Bergerak Nyata untuk Lingkungan)</i>	Program untuk mendukung Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan (RAKB) Bank Mandiri khususnya untuk mendukung Sustainable Operation dengan mendorong Mandirian lebih peduli terhadap lingkungan (eco-friendly acts), seperti: mengurangi penggunaan plastik, kertas, konsumsi energi listrik, dan memisahkan sampah organik & non-organik).	- Meningkatkan awareness pegawai terhadap pentingnya kepedulian lingkungan (eco-friendly acts) <i>Pulse Check</i> implementasi program budaya di unit-unit kerja melalui CNT
10	<i>ABC in Mandiri (Asyiknya Bahas Culture)</i>	Program edukasi & sosialisasi dalam bentuk podcast yang menginformasikan tentang berbagai materi dan aktivitas terkait <i>culture, wellbeing</i> , dan hal lainnya yang sedang menjadi <i>concern management</i> di Bank Mandiri.	Menjadi media peningkatan awareness pegawai terkait <i>culture, wellbeing</i> , dan hal lainnya yang sedang menjadi <i>concern management</i> di Bank Mandiri dengan format yang lebih menyenangkan sehingga lebih dapat ditangkap oleh pegawai.
11	<i>Mandiri Innovation</i>	Program inkubasi inovasi untuk bereksperimen & menumbuhkan budaya inovasi agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif di Bank Mandiri.	Menciptakan ruang bagi pegawai untuk melakukan kegiatan dan menumbuhkan budaya inovasi sehingga mempercepat proses inovasi di Bank
12	<i>Mandiri Young Leader (MYLead)</i>	Program pengembangan yang diberikan kepada Top Talent level L4 dalam bentuk pemberian penugasan yang stretch dan challenging selama 3 tahun	Dalam rangka untuk mempercepat pengembangan karier pegawai L4 untuk menjadi suksesor ready di level berikutnya (suksesor level L3)
13	<i>Future ME (Mandirian Excellence)</i>	Program pengembangan bagi mahasiswa aktif tingkat 1 sampai dengan 4, yang sudah terpilih melalui proses seleksi, untuk mengakselerasi dan membangun karier di industri perbankan.	- Meningkatkan pengetahuan mahasiswa dalam bidang <i>finansial management, career preparation</i>, dan <i>leadership</i>. - Meningkatkan pengetahuan dan gambaran berkarier di Bank Mandiri
14	<i>My Digital Academy (MDA)</i>	<i>My Digital Academy</i> adalah program early engagement & hiring untuk mahasiswa tingkat akhir dan fresh graduates dari universitas dan fakultas terpilih, berupa pelaksanaan program pengembangan kapabilitas IT melalui innovation bootcamp selama 1 (satu) bulan.	Sebagai media untuk memenuhi kebutuhan terhadap the best digital talents untuk mendukung Corporate Plan menjadi The Best Modern Digital Bank sekaligus sebagai media branding Bank Mandiri ke mahasiswa dari berbagai universitas

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

REKRUTMEN

Bank Mandiri memiliki tahapan dalam rekrutmen pegawai, seperti yang terlihat pada bagan berikut:



Di setiap tahapan seleksi berlaku sistem gugur.

Rekrutmen pegawai di Bank Mandiri dilakukan melalui dua jalur utama: internal dan eksternal. Rekrutmen internal dilaksanakan melalui program pengembangan internal yang ditujukan untuk posisi pimpinan, sedangkan rekrutmen eksternal dilakukan melalui jalur *fresh graduate* dan *experience hire (pro hire)* untuk posisi pimpinan maupun pelaksana. Seluruh proses rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan Bank serta mengikuti ketentuan yang berlaku.

Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal dikelola oleh Human Capital Services untuk posisi "Staff Development Program (SDP)". Ketentuan pelaksanaan program SDP ini tercantum dalam peraturan internal Bank Mandiri, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pegawai Pelaksana dan Pegawai Pelaksana Security dengan prioritas utama Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K).
2. Pendidikan minimal D4 atau S1.
3. Memiliki *professional disposition* yaitu: berkomunikasi dengan penuh respek/hormat (*speak with respect*), cara dan kerapian berpakaian (*well dressed*), sikap sopan santun (*well mannered*), kepercayaan diri (*self confidence*).
4. Performance Level minimal PL2 pada 2 tahun terakhir.
5. Masa kerja minimal 5 tahun terhitung sejak tanggal efektif bekerja.

6. Talent Classification HIPO/CR.
7. Usia maksimal 45 tahun pada saat seleksi awal.
8. Individual Grade minimal PP2.
9. Tidak dalam proses pemeriksaan/investigasi karena pelanggaran disiplin pegawai.
10. Tidak mendapatkan sanksi dalam 1 tahun terakhir dan tidak sedang dalam masa sanksi.
11. Belum pernah mengikuti seleksi SDP lebih dari 3 (tiga) kali.
12. Belum pernah mengikuti seleksi SDP pada tahun sebelumnya.

Khusus untuk pegawai pelaksana security:

Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K) Security/ Security Supervisor.

Khusus untuk pegawai pelaksana Branch Sales Staff, Branch Sales Supervisor dan Penyelia Unit :

1. Masa Kerja minimal 2 (dua) tahun dihitung sejak PKWT sebagai *Branch Sales Staff, Branch Sales supervisor* dan Penyelia Unit.
2. Tidak ada minimal *Individual Grade*.

Pada tahun 2024, jumlah karyawan yang mengikuti rekrutmen dari sumber internal ada sebanyak 579 orang, meningkat 8% dari tahun 2023 yang berjumlah 538 orang. kenaikan ini disebabkan oleh adanya jumlah pegawai yang *eligible* untuk mengikuti proses pengembangan dan terdapat kebutuhan pegawai pimpinan dari jalur SDP di unit-unit kerja.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Keterangan	2024	2023
Rekrutmen SDP	579	538

Selain program SDP, rekrutmen internal juga dilakukan melalui rotasi, detasering, promosi, dan demosi sebagai bagian dari proses pengembangan karier pegawai. Bank menerapkan pendekatan holistik, tidak hanya mempertimbangkan aspek promosi, tetapi juga peningkatan kapabilitas, perluasan kewenangan, pengembangan individu, dan peningkatan remunerasi.

- Rotasi adalah perpindahan pegawai dalam satu unit kerja maupun antar unit kerja.
- Detasering merupakan penugasan pegawai yang bersifat sementara dalam jangka waktu tertentu.
- Promosi adalah perpindahan pegawai ke jabatan dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi, baik dalam unit kerja yang sama maupun antar unit kerja, yang memiliki peringkat jabatan lebih tinggi atau kenaikan peringkat pada posisi yang sama.
- Demosi adalah perpindahan pegawai dari posisi jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah, dengan tujuan pembinaan dan pembelajaran bagi pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas, sesuai dengan kebutuhan pengelolaan usaha dan organisasi Bank.

Jumlah Pegawai Promosi, Demosi, dan Rotasi Bank Mandiri

Keterangan	2024	2023
Promosi (MPC dan SPC)*	10.388	9.210
Demosi	14	5
Rotasi	15.525	13.440

*MPC merupakan *Main Promotion Cycle* dan SPC merupakan *Secondary Promotion Cycle*.

Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen melalui sumber eksternal dilakukan untuk mengisi posisi dalam "Officer Development Program (ODP)." Ketentuan pelaksanaan program ODP ini tercantum dalam kebijakan internal Bank Mandiri, sebagai berikut:

- Level Pendidikan minimal S1
- Kandidat berasal dari lulusan Universitas/ Perguruan Tinggi dengan reputasi terbaik di Indonesia maupun Luar Negeri yang ditetapkan oleh Bank Mandiri.
- Program studi:
Program Studi lain yang dibutuhkan Bank
- Usia maksimal pada saat mengikuti seleksi awal:
 - 26.0 tahun untuk lulusan S1/setara
 - 28.0 tahun untuk lulusan S2
- Indeks Prestasi kumulatif (IPK) minimal:
 - Lulusan S1: 2.75 – 3.00 (skala 4.00)
 - Lulusan S2: 3.20
 - Lulusan Universitas Sumber Luar Negeri: Pass atau berdasarkan standar tertentu sesuai asal Universitas

- Belum menikah dan bersedia tidak menikah selama program berlangsung.
- Tidak memiliki catatan Kriminal dari Kepolisian atau catatan pelanggaran dari perusahaan sebelumnya.

Di tahun 2024, total rekrutmen program ODP ada sejumlah 829 orang, meningkat 30% dari rekrutmen tahun lalu yang sejumlah 640 orang. Peningkatan ini disebabkan oleh adanya kenaikan kebutuhan pegawai pimpinan di unit-unit kerja Bank Mandiri.

Pada tahun 2024, pemenuhan kebutuhan pegawai pimpinan melalui program ODP dilakukan melalui *job fair*, *campus hiring* yang diikuti oleh Bank Mandiri, program "Talent Hunt", program "Future me", program magang, serta menggunakan *Applicant Tracking System* bekerja sama dengan "Talentics."

Keterangan	2024	2023
Rekrutmen ODP	829	640



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Rekrutmen Jalur Cpdk (Calon Pimpinan Daerah Khusus)

Rekrutmen ini secara khusus ditujukan bagi *fresh graduate* yang merupakan putra daerah. Pegawai yang direkrut melalui jalur CPDK akan mengikuti program pengembangan yang komprehensif dan intensif, yang mencakup pelatihan *in-class* dan *on-the-job training*. Program ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang standar operasional dan proses bisnis di unit kerja, sehingga pegawai siap menjalankan peran dan tugas di daerah setempat. Pada tahun 2024, total rekrutmen karyawan melalui jalur CPDK mencapai 68 orang, meningkat 100% dibandingkan dengan nihil rekrutmen pada tahun sebelumnya.

Keterangan	2024	2023
Rekrutmen CPDK	68	Nihil

Rekrutmen karyawan CPDK ditempatkan di sejumlah unit kerja Bank, antara lain Wilayah Kalimantan dan sekitarnya (Regional 9), Wilayah Sulawesi dan Maluku (Regional 10), Wilayah Bali dan Nusa Tenggara (region 11) dan Wilayah Papua & Papua Barat (Regional 12).

Region	Jumlah
Region II/Sumatera Selatan	21
Region IX/Kalimantan	11
Region X/Sulawesi & Maluku	17
Region XI/Bali & Nusa Tenggara	10
Region XII/Papua	9
Grand Total	68

Rekrutmen Karyawan Difabel

Bank Mandiri juga memiliki kebijakan untuk merekrut karyawan difabel sebagai wujud komitmen terhadap kesetaraan kesempatan kerja. Saat ini, rekrutmen karyawan difabel difokuskan pada posisi staf Contact Center, staf Mandiri University, dan staf IT.

Proses rekrutmen karyawan difabel dilakukan secara

mandiri oleh unit kerja terkait dengan koordinasi bersama Human Capital. Salah satu contohnya adalah layanan Mandiri Call 14000 di Mandiri Contact Center yang melakukan rekrutmen secara independen.

Selain itu, rekrutmen karyawan difabel juga dilakukan bekerja sama dengan FHCI (Forum Human Capital Indonesia), yang merupakan wadah

bagi pengelola dan praktisi Manajemen Human Capital di lingkungan BUMN untuk berinteraksi, belajar, dan bersinergi dalam meningkatkan pengelolaan Human Capital.

Pada tahun 2024, Bank merekrut 67 karyawan difabel, mengalami peningkatan sebesar 27% dibandingkan dengan tahun 2023, yang berjumlah 18 orang, dengan rincian sebagai berikut.

Keterangan	2024	2023
Rekrutmen Difabel	9	2

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Rekrutmen Jalur Magang

Tujuan dari Program Magang adalah untuk membekali dan mengembangkan kompetensi lulusan sekolah dan universitas agar siap memasuki dunia kerja. Peserta magang yang menunjukkan kemampuan dan kompetensi yang baik akan dijadikan sebagai kandidat potensial dalam proses rekrutmen Bank Mandiri. Program magang yang menjadi sumber rekrutmen di Bank Mandiri terdiri dari dua jenis utama: Kriya Mandiri dan Program Magang Kemitraan, termasuk Program Magang Generasi Bertalenta (MAGENTA) dan Program Magang Bersertifikat Kampus Merdeka (MBKM).

Kriya Mandiri adalah program magang terpadu yang diperkenalkan pada tahun 2012 untuk lulusan SMA, program Diploma Tiga (D3), dan Strata Satu (S1). Program ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman langsung di industri perbankan. Modul

pembelajaran meliputi pekerjaan *back office*, *call center*, *customer service*, dan *teller*. Untuk posisi *contact center*, Bank memiliki program magang khusus bagi sahabat difabel dengan pendidikan minimal lulusan SMA, yang disebut Kriya Mandiri Contact Center. Peserta mengikuti tiga tahap program; *basic*, *intermediate*, dan *advanced*, yang dilaksanakan secara komprehensif selama tiga tahun sesuai kurikulum yang terstruktur. Pada tahun 2024, terdapat 3.029 peserta Kriya Mandiri, di mana 273 di antaranya menjadi karyawan tetap Bank Mandiri. Angka ini menunjukkan penurunan sebesar 67% dibandingkan dengan 817 peserta pada tahun sebelumnya.

Program Magang Kemitraan dilaksanakan bersama dua kementerian: Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Forum Human Capital Indonesia (FHCI) untuk Program Magang Magenta, serta Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan

Teknologi untuk Program Magang Bersertifikat Kampus Merdeka (MBKM). Program Magang Magenta dimulai pada tahun 2023, sedangkan program MBKM telah berjalan sejak tahun 2021. Program magang ini ditujukan bagi mahasiswa dari berbagai Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta sebagai bagian dari inisiatif "BUMN Hadir untuk Negeri." Tujuan utamanya adalah untuk mendukung program pemerintah dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing serta menciptakan keselarasan antara kurikulum perguruan tinggi dengan kebutuhan industri. Peserta magang dalam program ini memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang komprehensif dan terstruktur, khususnya di bidang perbankan. Pada tahun 2024, program ini berhasil merekrut 521 peserta, meningkat sebesar 8.31% dibandingkan dengan 481 peserta pada tahun sebelumnya.

Program Magang	2024	2023
MBKM	293	152
Magenta dan Magang Umum	228	329
Total	521	481



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024



PENGEMBANGAN PEGAWAI

Guna meningkatkan kompetensi pegawai dan untuk mencapai daya saing global, Bank Mandiri telah melaksanakan serangkaian inisiatif pengembangan yang berkelanjutan dan bertujuan untuk mengembangkan talenta yang unggul. Fokus pada peningkatan kompetensi pegawai ini tidak terlepas dari pentingnya pengembangan karier pegawai secara keseluruhan.

Pengembangan Karier Pegawai

Pendekatan Bank Mandiri terhadap pengembangan karier pegawai didasarkan pada program *Talent Management and Succession* yang berlandaskan pada prinsip fair opportunity. Hal ini memastikan setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan maju, sambil tetap mempertimbangkan kebutuhan Bank, kapabilitas individu, penilaian kinerja pegawai, potensi pegawai, klasifikasi talenta, jabatan, dan faktor relevan lainnya. Program ini dirancang untuk

mengembangkan pegawai agar siap mengisi posisi-posisi penting dalam manajemen Bank.

Strategi Talent Management and Succession Bank Mandiri disusun berdasarkan kerangka kerja Mandiri Propeller yang terdiri dari lima elemen kunci: *Technical Capability*, *Leadership Capability*, *Culture*, *Learning Agility* dan *Purpose*. Kerangka kerja ini menjadi dasar pengembangan talenta untuk memastikan bahwa kelima aspek tersebut dilaksanakan secara seimbang dan menyeluruh.

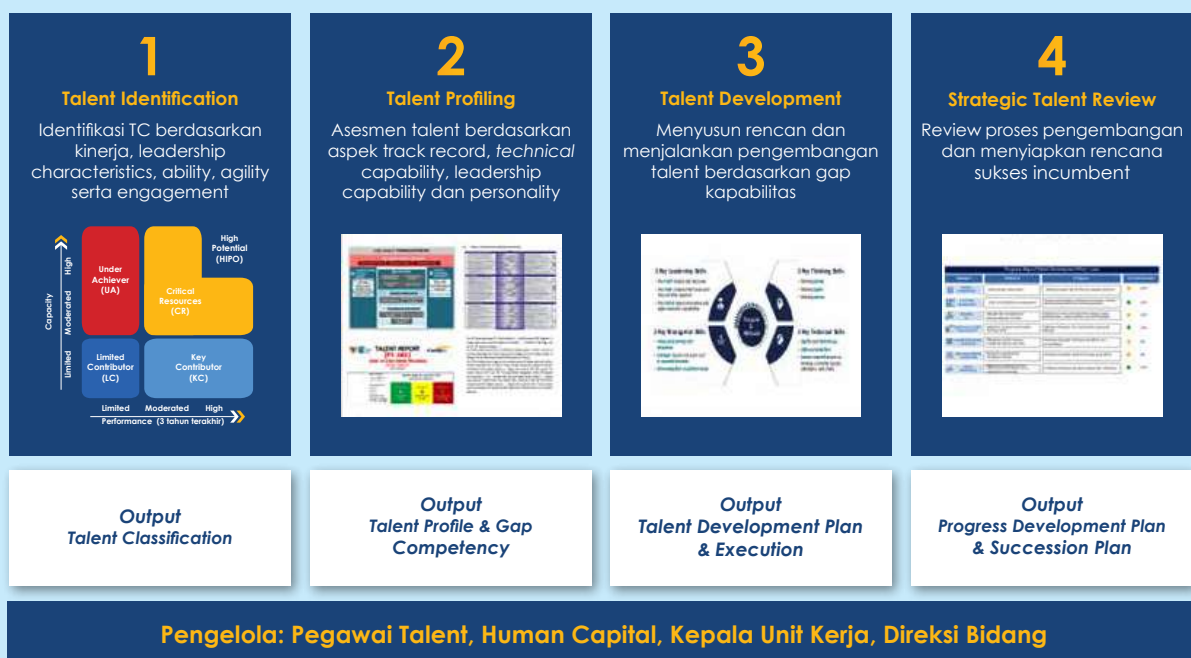
PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024



Proses manajemen talenta dan suksesi terbagi menjadi 4 (empat) proses utama, yaitu:

1. **Talent Identification**
Proses Identifikasi TC (Talent Classification) berdasarkan kinerja, Leadership Characteristics, Ability, Agility serta Engagement.
2. **Talent Profiling**
Proses asesmen talenta berdasarkan aspek track record, technical capability, leadership capability dan personality.
3. **Talent Development**
Penyusunan rencana dan menjalankan pengembangan talenta berdasarkan gap kapabilitas.
4. **Strategic Talent Review**
Review progres pengembangan dan menyiapkan rencana suksesi incumbent.

Bank Mandiri Talent Management Process





PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan kompetensi pegawai Bank Mandiri dilaksanakan melalui *corporate university* yang disebut Mandiri University. Program ini menggunakan model operasional yang berlandaskan pada *Strategic Learning Process*, yaitu rangkaian pembelajaran komprehensif yang dimulai dari analisis kebutuhan bisnis dan kompetensi pegawai, dilanjutkan dengan implementasi solusi pembelajaran, hingga pengukuran dampak terhadap pencapaian hasil bisnis. Gambaran *Strategic Learning Process* adalah sebagai berikut:



Learning culture, infrastructure, administration, support system

INPUT	Organizational capability competency requirements based on business plan & strategy	Learning blue print & roadmaps	Learning program/ module (blended/non-blended)	Data outcome of learning (survey, questionnaires, observation, interviews, etc)
PROCESS	- Core competency analysis - Development needs analysis - Training needs analysis	- Decide/choose: make/borrow- buy-reuse - Analyze program/ module requirements - design program/ module framework - Develop program/ module content	- Program/module Campaign - Implement (deliver/ deploy) by corporate teacher (on job & work place trainer, classroom/virtual facilitator, coaching, consulting, mentoring)	- Evaluate: - The quality of the outcome of learning - The learning solutions - The learning system - The performance of employee
TOOLS	- Development needs analysis forms - Training needs analysis forms	ISD Toolkit: - Learning requirements - Design window analysis - course structure & lesson plan - Learning & evaluation materials - Test & pilot course	Trainer's Toolkit: - instructional design form - course structure - facilitator's guideline - Teaching slide's	- Participant's evaluation ROI toolkit - Data collection plan - ROI analysis plan - Monetary Conversion - Cost analysis
OUTPUT	- Organizational learning blue print (company wide) - Learning roadmaps (proactive) - Training additional program (reactive)	Learning program/ module (blended/non-blended)	Outcome of learning	Learning evaluation (L1, L2, L3, L4 return on training investment)

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Program pengembangan pegawai yang dikelola oleh Mandiri University bertujuan untuk mendukung implementasi *Corporate Plan* Bank Mandiri dengan meningkatkan kompetensi pegawai yang selaras dengan visi Bank Mandiri. Agar selaras dengan strategi Bank, pengembangan kompetensi dilakukan di bidang kepemimpinan, manajerial, dan teknis, khususnya dalam *wholesale banking, retail banking, risk management, IT, digital banking*, serta bidang lainnya seperti operasi perbankan, keuangan, dan sumber daya manusia. Pengembangan kompetensi kepemimpinan dan teknis ini berpedoman pada *Leadership Capability Model* (LCM) dan *Technical Capability Model* (TCM).

Dalam kompetensi teknis, selain program pelatihan yang

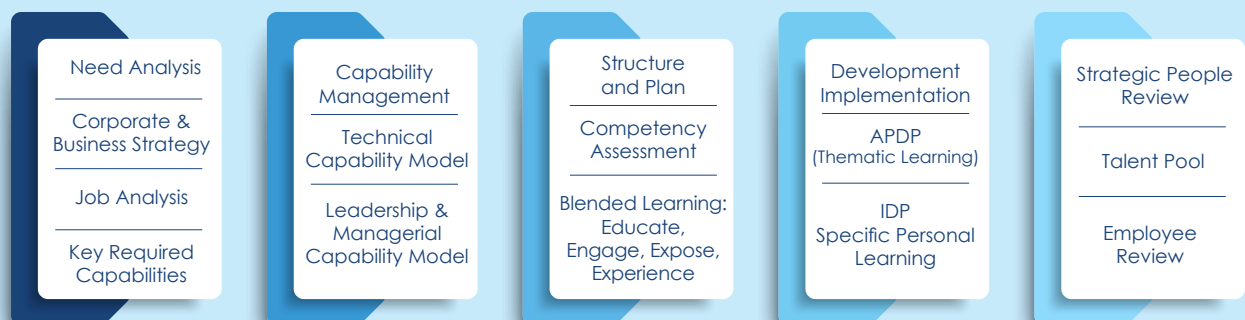
disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan pegawai, Bank Mandiri terus berfokus pada eksekusi *Reskilling, Upskilling & Redeployment* sejalan dengan implementasi Smart Branch, serta pengembangan kapabilitas digital bagi seluruh pegawai. Pengembangan pegawai pada setiap Direktorat dilakukan secara terencana agar sesuai dengan kebutuhan bisnis, diinformasikan kepada seluruh *stakeholder* sejak dini, sumber daya dialokasikan secara efisien, dan realisasinya dipantau secara berkala.

Rencana pengembangan pegawai dituangkan dalam *Annual People Development Plan* (APDP) untuk setiap Direktorat sesuai dengan kebutuhannya. APDP disusun secara sistematis, mulai dari analisis kebutuhan bisnis (*learning needs analysis*), menetapkan solusi pembelajaran dalam bentuk

modul pelatihan, menyusun jadwal pelaksanaan program (*learning delivery and deployment*), hingga mengukur dampak pembelajaran (*learning impact*). APDP disusun oleh Mandiri University bersama Unit Kerja terkait dan HCBP, dengan program pelatihan yang bersifat *top-down* sesuai kebutuhan organisasi (*Thematic Learning*). Selain program *top-down*, Bank Mandiri juga merencanakan pengembangan pegawai secara *bottom-up* berdasarkan gap kompetensi spesifik (*Specific Personal Learning*) yang didiskusikan melalui *development dialogue* dengan atasan. Program *bottom-up* ini disusun dalam bentuk *Individual Development Plan* (IDP) setiap pegawai.

Alur pengembangan pegawai digambarkan dalam *Capability Development Framework* berikut:

Alur pengembangan pegawai digambarkan dalam *Capability Development Framework* berikut:





PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Mandiri University memiliki akademi-akademi khusus untuk setiap segmen bisnis Bank, yang memungkinkan pegawai di masing-masing unit kerja mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka. Berikut adalah Akademi yang terdapat di Bank Mandiri:

Akademi	Segmen
Wholesale Banking Academy	Fokus pada pengembangan segmen Wholesale Banking, Trade Finance, Treasury, International Banking dan Kantor Luar Negeri.
Retail Banking Academy	Fokus pada pengembangan segmen Small Medium Enterprise, Retail Banking, Consumer Deposit, Financial Services dan Manajemen Investasi.
Operations Academy	Fokus pada pengembangan kompetensi di bidang Business Continuity Management, Credit Operations, e-Channel Operations, Trade Services Operations dan Customer Care.
Risk Academy	Fokus pada pengembangan kompetensi di bidang Risk Management, Audit and Control Function, Compliance dan Legal.
Digital Banking and Information Technology Academy	Fokus pada pengembangan kompetensi di bidang Digital Banking, Teknologi Informasi, Enterprise Data Management.
Human Capital and Finance Academy	Fokus pada pengembangan kompetensi di bidang Finance, Corporate Transformation dan Human Capital.
Leadership and Management Development Academy	Fokus pada pengembangan kepemimpinan (leadership) dan managerial di Bank Mandiri.

Program pengembangan kompetensi pegawai Bank Mandiri terbagi menjadi *Leadership Development Program* dan *Technical Development Program*, yang disusun berdasarkan kompetensi inti dari setiap *job family* dan *capability model*. Program-program ini dirancang untuk mendukung perkembangan karier pegawai, meningkatkan ketanggapan terhadap tantangan, menanamkan nilai-nilai budaya, serta memiliki tujuan bersama untuk membangun bangsa. Penjelasan mengenai kedua program tersebut adalah sebagai berikut:

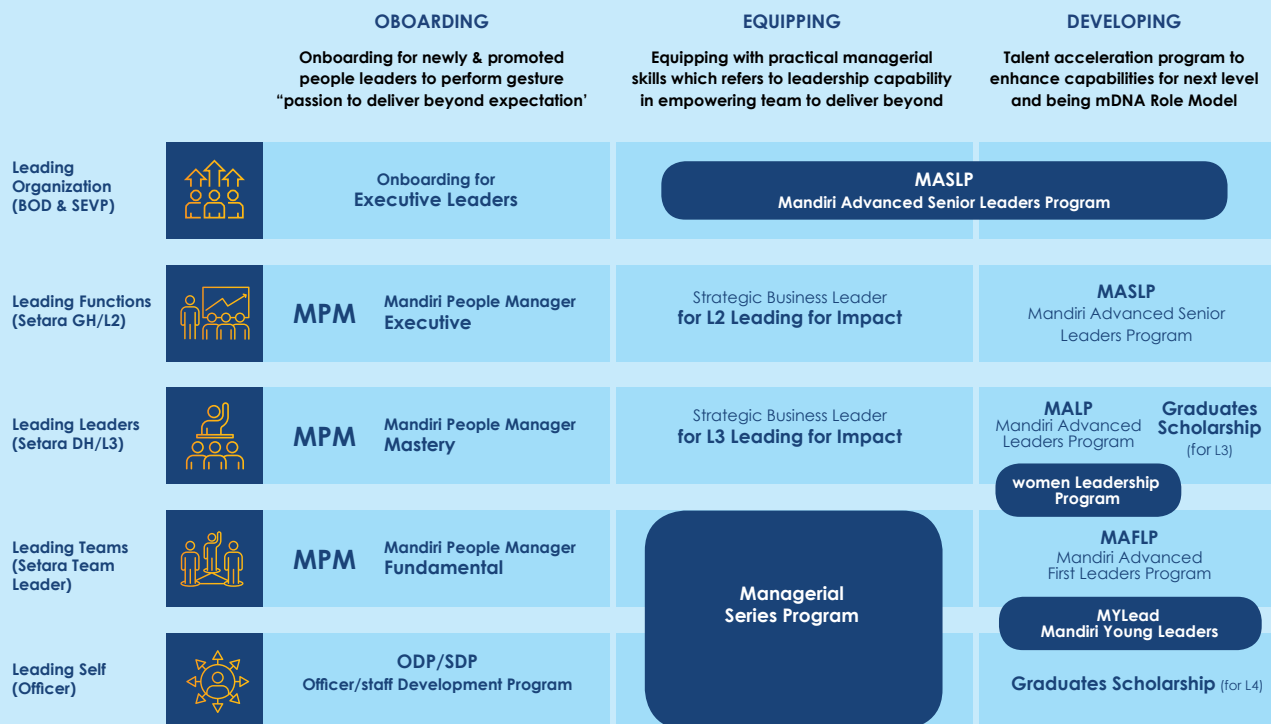
a. Leadership Development Program

Program ini merupakan rangkaian pengembangan kepemimpinan yang terstruktur dan berjenjang sesuai kapasitas kepemimpinan di setiap level pegawai. Program ini dibagi menjadi tiga fase utama di setiap tingkat kepemimpinan organisasi: *Onboarding*, *Equipping*, dan *Developing*. *Onboarding* bertujuan membekali pegawai dengan keterampilan kepemimpinan saat menduduki posisi baru. *Equipping* berfokus pada

melengkapi pegawai dengan keterampilan kepemimpinan yang spesifik sesuai gap kompetensi yang diidentifikasi. *Developing* bertujuan untuk mempersiapkan dan mempercepat pegawai ke tingkat kepemimpinan berikutnya. Sasaran program ini mencakup seluruh pegawai di setiap level kepemimpinan organisasi, mulai dari level *officer* hingga Direktur.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Mandiri's Leadership Pipeline Framework



Program berjenjang dalam *leadership development program* adalah sebagai berikut:

- **Officer Development Program (ODP)**

Merupakan jalur pengembangan *onboarding* yang diperuntukkan bagi kandidat *fresh graduate* atau kandidat yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 4 (empat) tahun. Kandidat yang lulus dalam tahap rekrutmen dan seleksi akan ditetapkan sebagai calon pegawai dan wajib mengikuti program pendidikan ODP secara intensif selama 1 tahun, yang terdiri atas 3 bulan pembelajaran di kelas, 3 bulan *on the job training*, dan 6 bulan penempatan di unit kerja sebagai pegawai kontrak. Untuk memenuhi kebutuhan bisnis, pengembangan kompetensi dalam ODP antara lain pada aspek Teknologi Informasi (TI), *Risk Management*, *wholesale banking*, *retail banking*, dan fungsi *supporting*. Selama 2024, sejumlah 827 calon pegawai dalam 27 batch mengikuti pengembangan ODP.

- **Staff Development Program**

Merupakan program pengembangan *onboarding* pegawai yang dipromosikan dari level staf ke level pegawai pimpinan. Fokus pengembangan meliputi pembekalan terkait *leadership*, *managerial*, dan *technical skills* yang dibutuhkan oleh seorang officer: *self leadership*, bisnis perbankan, *general banking*, IT, manajemen risiko, dan *culture*. Program pembelajaran berlangsung selama 3 bulan di kelas dan 3 bulan *On the Job Training* di unit penempatan. Selama 2024, pegawai yang mengikuti SDP sejumlah 611 pegawai dengan 19 batch.

- **SESPIBANK Program**

Sekolah Staf dan Pimpinan Bank (SESPIBANK) merupakan program pengembangan bekerja sama dengan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia bagi pimpinan Bank Mandiri Level L3 untuk mempersiapkan pegawai ke level selanjutnya. Kurikulum SESPIBANK terdiri atas kelas klasikal, uji sertifikasi *general banking*, *benchmarking*, dan pembuatan makalah sebagai bahan



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

evaluasi akhir. Pasca mengikuti program ini, peserta diharapkan mengembangkan *skills technical* perbankan yang lebih *advanced*, sekaligus menjalin *network* dengan peserta pejabat dari berbagai Bank lain di Indonesia. Selama 2024, sejumlah 4 pegawai Bank Mandiri mengikuti program SESPIBANK.

- **Mandiri People Manager (MPM) Fundamental**
Merupakan program pelatihan bagi pegawai di level L4 (*officer*) untuk membekali kemampuan *leadership*. Kurikulum meliputi penyusunan rencana kerja yang SMART, prioritas tugas berdasarkan PDCA, performance monitoring, dan komunikasi. Durasi program adalah 1 hari. Selama 2024, sejumlah 163 pegawai telah mengikuti MPM Fundamental.
- **Mandiri People Manager (MPM) Mastery**
Merupakan program pelatihan bagi pegawai di level L3 (setingkat *Department Head* dan setara) dengan tujuan meningkatkan kapabilitas kepemimpinan dalam mengelola, memotivasi, dan meningkatkan kinerja tim. Kurikulum meliputi membangun tim kerja yang efektif, mengelola perubahan demi mencapai sasaran, melakukan perencanaan, bimbingan dan eksekusi, serta mengelola energi dan melakukan prioritas sasaran tim. Selama 2024, sejumlah 1.027 pegawai telah mengikuti MPM Mastery.

- **Mandiri People Manager (MPM) Executive**
Merupakan program *leadership* yang dirancang untuk pegawai L2 (BOD-2), dan BOD-1 dalam membentuk mandirian dengan wawasan dan knowledge mendalam, skill yang excellence, dan motivasi yang kuat untuk mewujudkan aspirasi Bank Mandiri menjadi Undisputed Industry Leader. Selama 2024, sejumlah 213 pegawai telah mengikuti MPM Executive.
- **Mandiri Advanced Senior Leaders Program (MASLP)**
Mandiri Advanced Senior Leaders Program (MASLP) merupakan *Leadership development program* bagi *top talent* BOD-1 untuk mempersiapkan diri ke level selanjutnya. Fokus pengembangan ini pada *Intrapreneurship*, *strategic leadership*, *people focus & digital leadership* sesuai kebutuhan dan strategi Bank.
- **Mandiri Advanced Leaders Program (MALP)**
Mandiri Advanced Leaders Program (MALP) merupakan *Leadership development program* bagi *top talent* BOD-2 untuk mempersiapkan ke level selanjutnya. Fokus pengembangan ini pada *Intrapreneurship*, *strategic leadership*, *people focus & digital leadership* sesuai dengan kebutuhan dan strategi Bank.

Educate

Pembelajaran melalui training kelas, business case, coaching, dan business simulation.

Journey ± 3 bulan: sesi virtual interaktif, asesmen & materi reading, simulasi bisnis dan individual dan group coaching

Modul 1

Always Ahead - Future Now (Leading Mandiri from the future)

Modul 2

Always Deliver - Making it Happen (Executing an Mandiri Strategy)

Engage

Pembelajaran melalui interaksi kolaboratif bersama role model, mentor dan rekan sekerja.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

MALP diselenggarakan selama ± 3 bulan, terdiri atas Educate sejumlah 2 modul, masing-masing berdurasi 5 hari.

Diharapkan dengan mengikuti program ini peserta dapat memiliki keterampilan strategic leadership yang mampu memimpin organisasi dan tim mencapai visi. Selama 2024, telah diselenggarakan 2 (dua) cohort MALP dengan total peserta sejumlah 60 top talent L3.

- **Mandiri Advanced First Leaders Program (MAFLP)**

Mandiri Advanced First Leaders Program (MAFLP) merupakan *Leadership development* program yang mempersiapkan top talents BOD-3 (Team Leaders, Branch Managers atau setara) ke level kepemimpinan selanjutnya. Fokus pengembangan program ini adalah People Focus, Digital Mindset, Strategy & Innovation. Selama tahun 2024, telah diselenggarakan 10 (sepuluh) cohort MAFLP dengan total peserta sejumlah 498 top talent L4.

- **Mandiri Executive Leaders Program (MAELP)**

Mandiri Executive Leaders Program (MAELP) merupakan *Leadership development* program untuk level Komisaris, Direksi dan SEVP. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas leadership dan technical yang sesuai dengan kebutuhan bisnis Bank Mandiri, juga membangun relationship dengan stakeholders lain. Di tahun 2024, sebanyak 6 (enam) Komisaris dan 7 (tujuh) Direksi telah mengikuti program ini di berbagai Top Global Universities.

- **Program Beasiswa Pasca Sarjana (S2)**

Program beasiswa S2 merupakan program pengembangan bagi pegawai top talents yang terpilih untuk mendapatkan pendidikan formal pascasarjana baik di luar negeri maupun dalam negeri.

- Mandiri Executive Scholarship for Postgraduate (MESP)

Merupakan program beasiswa S2 di dalam negeri untuk meningkatkan *knowledge & skill* para pegawai top talents di level BOD-2 yang berfokus pada pengembangan *future skills* yang dibutuhkan pada strategi jangka panjang Bank. Di tahun 2024 terdapat 2 (dua puluh satu) pegawai L3+ dan L3 (Department Head dan setara) yang menjadi peserta program.

- Program Beasiswa S2 Luar Negeri
Merupakan program beasiswa S2 di luar negeri yang bertujuan untuk meningkatkan *exposure, networking skills* dan *knowledge* para peserta terkait wawasan global yang relevan dengan kebutuhan Bank Mandiri. Di tahun 2024 terdapat 30 (tiga puluh) pegawai yang sedang menjalankan studi beasiswa S2 di Top 15 Perguruan Tinggi di seluruh dunia. Bidang studi yang diambil adalah Digital Business, Advanced Finance, Technology, dan Enablers (Human Resources & Laws).

- b. **Technical Development Program**

Merupakan program peningkatan kompetensi pegawai secara technical sesuai dengan segmen bisnis yang dikelolanya. Program pengembangan technical capability ini diselenggarakan secara tematik maupun spesifik dengan tujuan meningkatkan *knowledge* dan *skill* pegawai di business unit yang meliputi wholesale banking, retail banking, risk management, IT dan digital banking, serta bidang lainnya, antara lain: *banking operations, finance, dan human resources*. Untuk tahun 2024, terdapat 896 modul program *technical* yang dilaksanakan dengan diikuti oleh 168.292 peserta.

Beberapa program technical yang diselenggarakan selama tahun 2024 adalah sebagai berikut:

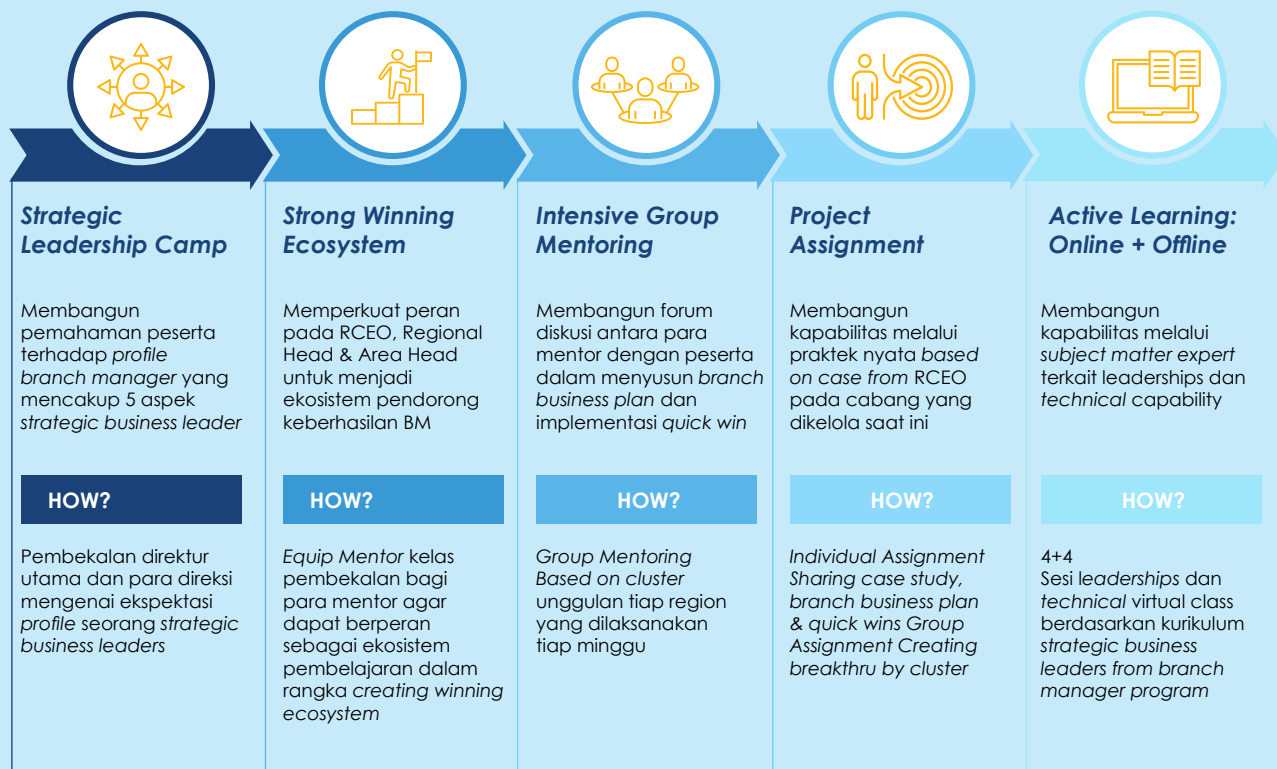
- **Strategic Business Leaders (SBL) Program**

Guna mewujudkan aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi Undisputed Industry Leader, salah satu fokus yang dijalankan oleh Bank Mandiri adalah mengembangkan kapabilitas Mandirian sebagai *strategic business leaders*.

Tujuan program *Strategic Business Leaders* adalah melengkapi seluruh pegawai Level L3 khususnya para Leader Bank Mandiri di kantor pusat dan region dengan keterampilan dan kapabilitas agar mampu memimpin mengimplementasikan strategi perusahaan 3-3-1 dalam pencapaian dominasi pasar dengan *create our own game* di Unit kerjanya. Selama tahun 2024 program ini diikuti oleh 3.737 pegawai.



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024



- Wholesale RM Coverage Program**

Wholesale RM Coverage merupakan program pengembangan kapabilitas RM Wholesale untuk mendukung bisnis Wholesale Banking beserta Value Chain agar pegawai dapat memberikan solusi *end to end* transaksi kepada nasabah. menjadi *enabler* ekosistem dan menjaga hubungan dengan nasabah baik di kantor pusat dan region melalui program-program *training*. Selama tahun 2024 program ini diikuti oleh 10.016 pegawai.

- Digital Talent Readiness for Future**

Digital Talent Readiness for Future merupakan program digital talent pegawai Bank Mandiri yang dilaksanakan melalui 2 program yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas digital pegawai *Bankwide* sebagai *Digital Leaders* yaitu:

- IT Bootcamp
- MSJD - Mandiri Siap Jadi Digital.

Hingga Desember 2024, seluruh rangkaian Program *Digital Talent Readiness for Future* telah dilaksanakan dengan diikuti oleh total 8.726 peserta.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Tabel Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Program

Program Pengembangan	2024		2023	
	Batch	Peserta	Batch	Peserta
Program Pengembangan Kepemimpinan				
Officer Development Program	27	827	21	640
Staff Development Program	19	611	16	568
SESPIBANK Program	2	3	1	1
Mandiri People Manager (MPM) Fundamental	3	163	2	615
Mandiri People Manager (MPM) Mastery	1	1.027	0	0
Mandiri People Manager (MPM) Executive	1	213	3	81
Mandiri Advanced Leaders Program (MALP)	2	60	2	65
Mandiri Advanced First Leaders Program (MAFLP)	10	498	5	364
Mandiri Executive Leaders Program (MAELP)	15	13	5	14
S2 Program	3	51	2	73
Women Leadership Program	-	-	2	280
Other Leaderships	65	9.670	58	6.529
Program Pengembangan Technical	2.839	168.292	2.718	300.228
E-learning & Podcast	9.071	768.204	3.369	483.598

Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Level Jabatan

Bank Mandiri senantiasa menerapkan prinsip kesetaraan dalam program pengembangan kompetensi pegawai, di mana setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensinya. Pada tahun 2024, sebanyak 38.002 pegawai mengikuti pelatihan, setara dengan 97,8% dari total pegawai aktif, yang terdiri dari 18.193 pegawai pria (98,2%) dan 19.809 pegawai wanita (97,4%). Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan di tahun 2024 ini meningkat sebesar 97,5% dibandingkan dengan tahun 2023 yang diikuti oleh 37.084 pegawai.

Tabel Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Level Jabatan di Tahun 2023-2024

No.	Level Pegawai	Jumlah Training	
		2024	2023
1.	Komisaris	10	12
2.	Direktur	12	12
3.	SEVP - SVP	154	158
4.	VP - AVP	4.120	3.965
5.	SM - FAM	13.993	13.822
6.	Pelaksana	19.659	19.751
7.	Non Pelaksana	55	59
8.	Pension/Terminate	2.032	1.738
Grand Total		40.035	39.517

Tabel Jumlah Hari dan Jam Training (Man Hour) Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2023-2024

Jenis Kelamin	Jumlah Peserta Pelatihan		Sum Durasi Pelatihan (jam)		Rata-Rata Jam Pelatihan per Pegawai	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Perempuan	20.916	20.623	2.140.788	2.664.804	102.4	124.4
Laki-Laki	19.119	18.894	2.175.159	2.674.432	113.8	136.6
Grand Total	40.035	39.517	4.315.947	5.339.236	107.8	135.1



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Tabel Jumlah Hari dan Jam Training (Man Hour) Berdasarkan Level Pegawai Tahun 2023-2024

No.	Level Pegawai	Jumlah Peserta Pelatihan		Sum Durasi Pelatihan (jam)		Rata-Rata Jam Pelatihan per Pegawai	
		2024	2023	2024	2023	2024	2023
1.	Komisaris	10	12	179	1.008	17,9	0,0
2.	Direktur	12	12	70	146	6,3	64,0
3.	SEVP - SVP	154	158	9.532	15.558	61,9	117,5
4.	VP - AVP	4.120	3.965	533.885	807.516	129,6	174,3
5.	SM - FAM	13.993	13.822	1.947.625	2.553.630	139,2	162,0
6.	Pelaksana	19.659	19.751	1.743.310	1.839.932	88,7	84,2
7.	Non Pelaksana	55	59	649	808	11,8	30,3
8.	Pensiun/Terminate	2.032	1.738	80.698	120.638	39,7	58,7
Grand Total		40.035	39.517	4.315.947	5.339.236	107,8	118,5

SISTEM ONBOARDING PEGAWAI

Pegawai baru Bank Mandiri, baik yang bergabung melalui program *New Hire* maupun melalui program *New Promote* (*Onboarding for New at Level*), diwajibkan mengikuti sistem *onboarding* untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan sebagai pegawai Bank Mandiri.

Dalam upaya digitalisasi sistem *onboarding*, Bank memperkenalkan proses *onboarding* baru yang lebih interaktif melalui pendekatan *gamification-based learning*. Proses ini mencakup 10 topik pembelajaran dengan durasi 3 bulan dan dapat diakses secara *online*.

Prinsip Umum pelaksanaan *onboarding* pegawai adalah sebagai berikut:

1. *Compliance*
Bank mempersiapkan pegawai untuk memahami dasar-dasar ketentuan dan kebijakan yang berlaku di Bank.
2. *Culture*
Bank mempersiapkan pegawai untuk dapat menerima dan menjalankan norma-norma Bank termasuk budaya kerja dan tata nilai utama (*core values*) Bank.
3. *Clarification*
Bank memastikan bahwa pegawai mengerti dan memahami tugas serta tanggung jawab pekerjaan barunya dan hasil kinerja yang diharapkan.

4. *Connection*
Bank memastikan bahwa pegawai dapat membina hubungan antar pegawai dengan baik dan positif.

Onboarding for New Hire

Program *Onboarding* dirancang untuk membantu *New Hire* beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru, sehingga mereka dapat dengan cepat memahami perilaku dan tugas di unit kerja yang dituju. Proses *onboarding* dimulai sejak *New Hire* bergabung di unit kerjanya. Program ini terdiri dari 2 (dua) tahap, yaitu tahap *Pre-Arrival* dan tahap *Arrival*, yang masing-masing mencakup 2 (dua) proses yang terintegrasi sebagai berikut:

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024



Tujuan dari *Onboarding for New Hire* adalah sebagai berikut:

1. Mempercepat proses pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan *Speed to Productivity* yang dimulai dengan menyediakan sarana dan prasarana yang dapat mendukung pekerjaan hingga penjelasan mengenai *Job Description* dan *Goals*.
2. Memperkenalkan Budaya Bank Mandiri agar memperoleh pemahaman mengenai nilai-nilai yang selaras sehingga pegawai dapat beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan pekerjaannya (*attach to new culture*).
3. Memperkenalkan dengan ketentuan dan

sistem yang berlaku agar pegawai memiliki *risk awareness* sehingga mampu mengukur dan mengelola risiko-risiko yang akan dihadapi dalam melakukan pekerjaannya.

4. Membangun jiwa Mandirian Tangguh dengan pola Pembelajaran Tangguh yang mau belajar secara proaktif dari berbagai sumber (*build proactive learner*).

Sarana pendukung yang diberikan selama *Onboarding for New Hire* adalah sebagai berikut:

1. *Welcome Kit Onboarding* Merupakan paket yang berisi perlengkapan untuk menunjang kinerja serta informasi umum mengenai Bank Mandiri

yang diberikan kepada *New Hire*. *Welcome Kit Onboarding* diberikan untuk meningkatkan pemahaman mengenai Bank Mandiri dan produktivitas serta motivasi kerja dari *New Hire*.

2. *Buddy System* Selama *Onboarding*, *New Hire* akan didampingi oleh seseorang *Buddy*. Peran *Buddy* dalam pelaksanaan Program *On Boarding* sangat penting, khususnya dalam memperkenalkan lingkungan pekerjaan sehingga dapat mempercepat proses adaptasi *New Hire*. Seorang *Buddy* harus memiliki pemahaman yang memadai terkait dengan unit kerja dan Bank Mandiri karena fungsi

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

seorang *Buddy* yaitu harus dapat selalu memberikan informasi yang positif dan tepat kepada *New Hire*.

3. *Onboarding Checklist* *Mission Checklist* merupakan panduan kegiatan onboarding untuk membantu *New Hire* dalam melakukan proses adaptasi dengan lingkungan kerja selama pelaksanaan Onboarding berlangsung.

Onboarding for New at Level

Untuk membantu pegawai baru beradaptasi dengan cepat di lingkungan kerja dan memahami peran baru mereka, Bank Mandiri menyelenggarakan program *Onboarding for New at Level*. Program ini ditujukan bagi karyawan yang bergabung melalui program *New Promote*, guna membantu mereka memahami deskripsi pekerjaan, menetapkan tujuan kinerja, serta mengenalkan budaya perusahaan, Kode Etik, dan Etika Bisnis yang berlaku.

Tujuan penyelenggaraan Program *Onboarding for New at Level* adalah:

1. Memahami ekspektasi pimpinan & *bankwide*
2. Memahami misi khusus & tanggung jawab
3. *Reminder* & *Awareness* Integritas
4. Memahami kondisi & objektif unit yang akan dipimpin
5. Memahami penyusunan rencana strategis Unit Baru (termasuk *Quick Win* & *improvement*)

Tahapan program *Onboarding for New at Level*:

1. *Onboarding Development Dialog*
2. *Onboarding Briefing*
3. *Onboarding Learning*
4. *Mid-Review*
5. Evaluasi Masa Probation

EVALUASI PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI

Untuk meningkatkan kualitas program pengembangan kompetensi pegawai, Mandiri University secara konsisten melakukan evaluasi terhadap konten materi, kualitas pengajar, dan metode pembelajaran. Evaluasi berkelanjutan ini bertujuan untuk memastikan bahwa program pelatihan tetap relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang berkembang.

Mandiri University menerapkan proses evaluasi yang komprehensif terhadap program pengembangan kompetensi pegawai, yang mencakup tahapan berikut:

- Level 1 (L1) adalah evaluasi untuk menilai reaksi peserta terhadap penyelenggaraan pembelajaran yang dilakukan dengan metode *Net Promoter Score* (NPS) yang mencakup kesesuaian materi, kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi, dan ketersediaan fasilitas pembelajaran.

- Level 2 (L2) adalah evaluasi untuk menilai tingkat pemahaman peserta selama pembelajaran dengan menggunakan metode ujian tertulis (teori) maupun ujian praktik.
- Level 3 (L3) adalah evaluasi untuk menilai implementasi materi pembelajaran dan perubahan perilaku sebelum dan sesudah pembelajaran dengan menggunakan metode *multirater* yaitu meminta pendapat/penilaian dari pegawai, atasan, rekan kerja, bawahan dari pegawai yang menjadi peserta training. Evaluasi ini dilakukan minimal 3 (tiga) bulan setelah pembelajaran.
- Level 4 (L4) adalah evaluasi untuk menilai dampak pembelajaran terhadap kinerja yang dihasilkan. Evaluasi ini menggunakan metode *assessment* kinerja dan dilakukan setelah 3 (tiga) bulan sejak pembelajaran selesai dilakukan.

Selama tahun pelaporan 2024, Bank Mandiri menyelenggarakan 79.101 training menggunakan berbagai media pembelajaran, baik tatap muka, *virtual classroom* maupun *e-learning* dengan jumlah modul pelatihan sebanyak 9.952 modul diikuti oleh 949.438 peserta.

Untuk pelatihan yang dilakukan di tahun 2024, Bank Mandiri telah melakukan evaluasi terhadap program pengembangan kompetensi pegawai, yang dirangkum dalam tabel berikut:

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

Jenis Evaluasi	Hasil
Level 1, Reaction (Reaksi)	Rata-rata tingkat kepuasan peserta training (NPS) mencapai nilai +75,74 dari skala -100 sd +100 dan rata-rata nilai evaluasi 5,54 dari skala 1-6
Level Kedua, Learning (Pembelajaran)	Rata-rata tingkat kephahaman peserta adalah 85,59, dari skala 0-100
Level Ketiga, Behaviour (Perilaku)	Rata-rata tingkat kepuasan peserta training (NPS) mencapai nilai +75,74 dari skala -100 sd +100 dan rata-rata nilai evaluasi 5,54 dari skala 1-6
Level 4, Kinerja	Rata-rata dampak training kepada kinerja pegawai mencapai nilai 80,88%

BIAYA PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI

Selama tahun 2024, Bank Mandiri merealisasikan biaya pengembangan kompetensi pegawai sebesar Rp397,1 miliar. Angka ini menunjukkan peningkatan dari realisasi anggaran tahun 2023 sebesar Rp382,83 miliar.

Berikut adalah tabel rincian biaya pengembangan kompetensi pegawai Bank Mandiri.

Tabel Biaya Pengembangan Kompetensi Pegawai

No.	Program Realisasi Biaya Pengembangan Pegawai (Rp Juta)	Anggaran 2024	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Realisasi 2024
1	Executive Development Program	5.006	3.681	5.800	2.015
2	Leadership Development Program	193.226	88.702	176.135	212.065
3	Culture Development Program	2.725	3.695	1.342	398
4	Pre-Retirement	5.672	8.896	1.882	6.878
5	5 Strategic & Technical Skill Program	204.769	241.305	151.436	163.660
6	Elearning	13.602	17.467	15.343	12.108
Total		425.000	363.746	351.938	397.124

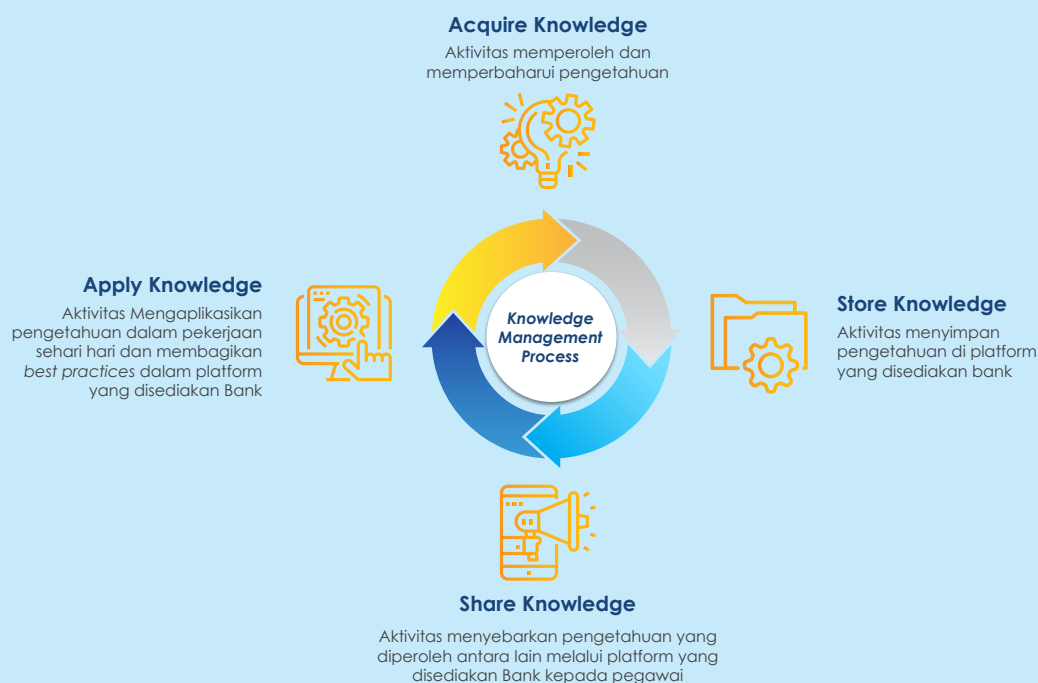


PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Bank Mandiri mengimplementasikan *knowledge management* untuk memastikan bahwa pengetahuan, baik yang bersifat eksplisit maupun tacit, dari pegawai dan organisasi dapat diekstraksi, didokumentasikan, dan didistribusikan secara efektif. Langkah ini bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Aktivitas *knowledge management* di Bank Mandiri mencakup serangkaian proses berkelanjutan, antara lain:



Komunitas Mandirian Pembelajar untuk Memfasilitasi Aktivitas Knowledge Management

Bank Mandiri membentuk Komunitas Mandirian Pembelajar (KMP) sebagai bagian dari upaya pengelolaan pengetahuan. Komunitas praktisi ini terdiri dari sekelompok pegawai Bank Mandiri yang memiliki profesi, keahlian, atau minat yang sama, dengan tujuan untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik secara spesifik. Melalui pertukaran tersebut, komunitas ini mendorong inovasi serta menghasilkan ide, pengetahuan, dan praktik kerja baru atau meningkatkan praktik kerja yang sudah ada. Pengetahuan dan praktik yang dihasilkan oleh Komunitas Mandirian Pembelajar kemudian dikurasi, disimpan, dan didistribusikan kembali melalui platform Bank agar dapat diadopsi oleh seluruh organisasi.

Saat ini telah tersedia beberapa KMP yang secara spesifik membahas bidang tertentu antara lain:

- **KMP Smart Branch Knowledge (SBK) Corner** yaitu komunitas general banker untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan *best practices* dalam Smart Branch.
- **KMP Legal Warrior** yaitu komunitas legal officer dan pegawai Bank Mandiri dengan latar belakang pendidikan hukum untuk membahas tentang pengetahuan dan praktik legal.
- **KMP Kopra Community Network (KoCoNet)** yaitu komunitas pegawai Bank Mandiri yang memiliki minat untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman terkait dengan KOPRA.
- **KMP Data Quality** yaitu komunitas data inputer Bank Mandiri yang memiliki minat/kepedulian yang sama terkait upaya meningkatkan akurasi data.



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

- **KMP Let's Grow** yaitu komunitas yang terdiri dari *learning partner* dan fasilitator Bank Mandiri yang memiliki minat untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi terkait *strategy learning process*.
- **KMP Mandiri Fasilitator Squad** yaitu komunitas fasilitator Bank Mandiri yang diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan anggota komunitas dalam menjalankan perannya sebagai seorang fasilitator.
- **KMP FMCG Ecosystem Zone** yaitu komunitas pegawai Bank Mandiri yang menangani nasabah *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG).
- **KMP Konstruksi Ecosystem Zone** yaitu komunitas pegawai Bank Mandiri yang menangani nasabah konstruksi.

Platform Komunitas Mandiri Pembelajaran

Bank Mandiri menggunakan MY Learn sebagai salah satu platform KMP sehingga anggota komunitas dapat terhubung, dan membangun hubungan satu sama lain, memfasilitasi *community related activities* dan *data management related activities*.

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Bank Mandiri melakukan penilaian kinerja pegawai untuk mengukur hasil (*Achievement*) dan penerapan budaya serta karakteristik kepemimpinan dalam pekerjaan sehari-hari (*Attitude*).

Pada tahun 2024, melalui penyempurnaan sistem penilaian kinerja pegawai, Bank Mandiri terus mendorong setiap pegawai untuk "Think Big & Deliver Beyond Expectations" dalam mencapai aspirasi Bank, serta mewujudkan penilaian individu yang dapat memetakan kontribusi pegawai sehingga dapat memotivasi, membangun *engagement* pegawai yang optimal, dan mengidentifikasi gap kapabilitas untuk menentukan program *development* yang tepat.

Penyempurnaan tersebut mencakup *New KPI Structure* yang mendorong seluruh pegawai untuk memberikan *extra miles*, *Mid-Year Review* sebagai sarana untuk memberikan feedback dan

memonitor pencapaian kinerja selama Semester 1, dan penajaman kriteria serta mekanisme *Final Performance Review* sehingga dapat mengapresiasi *best of the best*.

Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja pegawai didasarkan pada pencapaian Key Performance Indicator (KPI) yang telah disepakati (*Achievement*) dan implementasi perilaku yang didasari oleh *core values* dan *core behavior (Attitude)*. Unsur-unsur kinerja yang dinilai terdiri dari unsur *process* dan *result*. *Process* menunjukkan bagaimana cara mencapai target (*lead measure*) dan *Result* menunjukkan hasil pencapaian pegawai atas target (*lag measure*).

Hasil penilaian kinerja dikategorikan berdasarkan 5 (lima) predikat yang telah disempurnakan, yaitu:

1. *Beyond Expectations*, menunjukkan kinerja yang luar biasa/istimewa.
2. *Exceed Expectations*, menunjukkan kinerja yang memuaskan/sangat baik.
3. *Meet Expectations*, menunjukkan kinerja yang baik/memenuhi ekspektasi.
4. *Below Expectations*, menunjukkan perlunya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerjanya.
5. *Required Significant Attitude*, menunjukkan tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/diharapkan.

Mulai tahun 2024, dilakukan penyesuaian komponen KPI Individu yang terbagi menjadi tiga, yaitu Sasaran Kerja Utama, Sasaran Kerja Nilai Tambah, dan Sasaran Pengembangan Kapabilitas. Hal ini untuk memberikan ruang bagi pegawai atas kontribusi di luar pekerjaan utama dapat juga dipertimbangkan dalam penilaian kinerja pegawai, mendorong seluruh pegawai memberikan kontribusi *extra miles*, dan tetap memperhatikan pengembangan pegawai. Proses penentuan KPI tersebut didiskusikan dan disepakati bersama oleh pegawai dan *Employee Manager* melalui *development dialogue* pada saat Goal Setting untuk menjadi dasar penilaian *Final Performance Review*.

Proses penilaian kinerja pegawai Bank Mandiri terdiri atas 3 (tiga) tahapan yang telah disempurnakan untuk mendorong pencapaian aspirasi Bank, yaitu:



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

1. **Penetapan Goal Setting**
Pegawai Bank Mandiri terlebih dahulu menetapkan goal setting di awal tahun melalui development dialogue antara pegawai dengan atasan langsung pegawai (*Employee Manager*).
2. **Mid-Year Review**
Mid-Year Review dilakukan pegawai di tengah tahun untuk penyesuaian kembali dengan kondisi bisnis Bank, serta sarana untuk memberikan feedback dan memonitor pencapaian kinerja selama Semester 1.
3. **Penilaian Akhir**
Di akhir tahun, penilaian akhir dilakukan di mana pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan *self-assessment* terhadap pencapaiannya. Kemudian hasil *self assesment* didiskusikan, di-review, dan divalidasi oleh *Employee Manager* untuk selanjutnya dikalibrasi oleh *Employee Manager's Manager*. Pihak-pihak yang berperan dalam penilaian kinerja pegawai dijelaskan bagan berikut.

Siapa saja yang berperan dalam penilaian individu ?



- 1 **Employee**
Pegawai melakukan *assessment*.



- 2 **Employee Manager**
Atasan langsung memberi *final score* dan *initial performance level*.



- 3 **Employee Manager Manager**
Atasan dari langsung memberikan *final performance level* dengan memperhatikan distribusi normal.



- 4 **Matrix Manager**
Kepala unit kerja yang menjadi pembina sistem atau segmen dari pegawai yang ditempatkan di region untuk beberapa posisi tertentu. *Employee Manager* akan menerima input/review/komentar dan *Matrix Manager* dalam menentukan penilaian kinerja employee.

Pada tahun 2024, sekitar 38.000 pegawai mengikuti penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja tersebut digunakan sebagai faktor penting dalam penetapan kompensasi, kategori, talenta, keputusan promosi, dan pengembangan pegawai. Melalui penyempurnaan sistem penilaian kinerja tersebut, diharapkan dapat terus mendorong peningkatan kinerja pegawai, dan mengapresiasi kontribusi yang diberikan pegawai.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

ENGAGEMENT PEGAWAI

Untuk menjaga keterikatan emosional pegawai terhadap Perusahaan, Bank Mandiri melaksanakan berbagai inisiatif, termasuk peningkatan kesejahteraan pegawai untuk mendorong produktivitas yang optimal. Peningkatan kesejahteraan ini diberikan dalam bentuk material maupun non-material. Berikut adalah gambaran beberapa program peningkatan *engagement* pegawai yang dilakukan oleh Bank Mandiri.

Remunerasi Pegawai

Remunerasi pegawai Bank Mandiri ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Besaran remunerasi ini diatur berdasarkan kebijakan internal dan berada di atas standar Upah Minimum tertinggi di Indonesia berlaku untuk seluruh wilayah operasional Bank Mandiri. Remunerasi yang dilakukan di Bank Mandiri menggunakan prinsip total reward, dimana pegawai mendapatkan imbalan penuh dari segi finansial dan non finansial. Selain itu, Bank Mandiri berupaya menjaga remunerasi pegawai agar tetap kompetitif dan selaras dengan strategi remunerasi Bank untuk mendorong pencapaian tujuan bisnis Bank.

Bank Mandiri selalu mengedepankan kesetaraan gender dengan menjamin kesetaraan gaji pokok dan remunerasi antara laki-laki dan perempuan pada setiap jenjang jabatan. Perbandingan gaji pokok dan remunerasi antara pegawai laki-laki dan perempuan adalah 1:1, dengan gaji dan fasilitas ditetapkan berdasarkan jabatan dan kinerja, bukan perbedaan gender.

Tunjangan

Bank Mandiri memberikan tunjangan sebagai upaya untuk mempertahankan loyalitas karyawan. Tunjangan diberikan sesuai dengan status kepegawaian (tetap, kontrak, *trainee*), jenjang, dan jenis pekerjaan pegawai.

Ketentuan Cuti Melahirkan dan Cuti Ayah

Bank Mandiri memberikan cuti melahirkan bagi pegawai perempuan dan cuti ayah (*paternity leave*) bagi pegawai pria yang istrinya melahirkan, dengan tetap memberikan seluruh hak pegawai sesuai peraturan dan undang-undang yang

berlaku. Setelah masa cuti berakhir, pegawai dapat kembali menduduki posisi semula.

Pada tahun pelaporan 2024, terdapat total 1.420 pegawai yang mengambil cuti melahirkan atau cuti ayah, terdiri dari 900 pegawai perempuan dan 520 pegawai laki-laki. Angka ini menunjukkan penurunan sebesar 15% dibandingkan tahun sebelumnya, dengan 1.633 pegawai (1.007 pegawai perempuan dan 603 pegawai laki-laki).

Dari jumlah tersebut, 100% pegawai telah kembali bekerja setelah cuti berakhir. Selain itu, 100% pegawai yang mengambil cuti melahirkan atau cuti ayah di tahun sebelumnya juga kembali bekerja di Bank Mandiri setelah cuti mereka berakhir. Tingginya persentase pegawai yang kembali bekerja menunjukkan bahwa Bank Mandiri merupakan '*employer of choice*' dan memberikan dukungan yang memadai bagi perkembangan pegawai perempuan.

Program Pensiun

Program pensiun Bank Mandiri mencakup dana pensiun dan pelatihan menjelang pensiun. Dana pensiun Bank Mandiri dikelola oleh Dana Pensiun yang telah didirikan oleh Bank, dengan jenis program berupa iuran pasti dan manfaat pasti yang berasal dari dana pensiun bank-Bank peserta penggabungan.

Sebagai bentuk apresiasi atas pengabdian pegawai, Bank Mandiri juga menyediakan pelatihan menjelang pensiun bagi pegawai yang akan memasuki masa pensiun untuk menjaga kesejahteraan dan tetap produktif di masa pensiun. Pelatihan ini mencakup berbagai topik seperti wiraswasta, kesehatan, dan psikologi. Pada tahun 2024, pelatihan menjelang pensiun diikuti oleh 45 *batch* dengan total peserta sebanyak 693 pegawai yang akan pensiun dalam 0-2 tahun mendatang. Pelatihan ini dilaksanakan secara *offline* selama 3 hari.

Award

Salah satu cara Bank Mandiri meningkatkan keterlibatan pegawai adalah dengan memberikan apresiasi kepada pegawai berprestasi melalui *Mandiri Excellence Award* (MEA). Ajang penghargaan ini diadakan setiap tahun secara rutin, dengan kategori penghargaan sebagai berikut:



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

- **Mandatory Award**

Mandiri Best Employee (MBE) adalah bentuk apresiasi tertinggi yang diberikan oleh manajemen kepada pegawai terbaik yang secara konsisten menunjukkan kinerja unggul dan mengimplementasikan budaya perusahaan, tercermin melalui perilaku yang selaras dengan Nilai Inti AKHLAK. Penghargaan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan *engagement* pegawai, mendorong mereka untuk terus memberikan kontribusi terbaik.

Pada tahun 2024, sebanyak 121 pegawai dan 15 pegawai dari Entitas Anak menerima penghargaan MBE.

- **Thematic Award**

Penghargaan ini diberikan kepada Unit Kerja atau Pegawai yang telah memberikan kontribusi signifikan dan menunjukkan prestasi dalam mendukung inisiatif di seluruh Bank. Inisiatif tersebut mencakup pelaksanaan strategi perusahaan, pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis, penguatan *mindset* pembelajar tangguh, serta implementasi budaya perusahaan. Rincian sebagai berikut:

- a. *Best Strategy Bankwide*

Pemberian apresiasi kepada Unit Kerja yang memiliki pencapaian kinerja terbaik melalui implementasi strategi 3-3-1, 8 *Strategic Goals*, dan LUNAR.

- b. *Best Collection & Recovery of The Year*

Pemberian apresiasi kepada Mandirian yang melampaui target dalam melakukan penagihan dan sesuai dengan etika yang berlaku.

- c. *Mandiri Service Award*

Mandiri Service Award (MSA) 2024 merupakan ajang apresiasi kepada individu maupun unit kerja dimana proses penilaian dititikberatkan pada layanan yang memberikan kontribusi pada pencapaian bisnis yang *sustain*. Kegiatan utama MSA 2024 terdiri dari dua kategori yaitu:

- 1. **Kategori Individu: National Frontliner Championship**

National Frontliner Championship atau disingkat NFC merupakan ajang kompetisi Frontliner Bank Mandiri

tingkat nasional dengan kategori *General Banker, Customer Service, Teller, Security* serta *RM Priority Banking*. NFC 2024 telah dilaksanakan pada tanggal 28-29 Oktober 2024, dimana 60 *Frontliner* terbaik sebagai peserta NFC tingkat nasional telah terpilih dari sekitar 17.500 *Frontliner* di seluruh Indonesia.

Selama kompetisi, peserta akan menunjukkan kemampuannya dalam serangkaian tes yang meliputi digital *mindset test, sales advisory test* maupun *Individual presentation*. Pemenang dengan nilai tertinggi juga menjalani proses validasi secara 360 untuk memastikan hasil dari rangkaian kompetisi berjalan selaras dengan pelayanan yang diimplementasikan di unit kerja.

- 2. **Kategori Unit Kerja: Branch Service Award**

Branch Service Award atau disingkat BSA merupakan ajang apresiasi kepada unit kerja dengan kategori Cabang (*conventional branch* dan *smart branch*), *Outlet* Prioritas, Area terbaik di masing-masing Region dan Region terbaik secara Nasional.

Penilaian BSA 2024 untuk seluruh kategori dilakukan berdasarkan nilai *survey* yang dilaksanakan oleh *external surveyor* serta divalidasi dengan pencapaian kontribusi bisnis unit kerja tersebut sepanjang tahun 2024.

Melalui ajang MSA 2024 ini, Bank Mandiri berharap agar seluruh individu dan unit kerja dapat semakin termotivasi untuk meningkatkan *awareness* dalam membangun *remarkable customer experience* yang berdampak positif terhadap *market share* Bank Mandiri serta senantiasa menjadi *Partner Finansial Pilihan Utama Nasabah*.

- d. *Mandiri Innovation eXperience (MIX)*

MIX adalah platform inovasi Bank Mandiri untuk menjawab tantangan bisnis di masa depan. Bank Mandiri akan memberikan apresiasi pada inovasi.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024



Dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan pegawai, Bank Mandiri menyediakan ruang laktasi khusus bagi pegawai perempuan yang sedang menyusui, baik di Kantor Pusat maupun di kantor wilayah dan cabang. Ruang laktasi ini dirancang dengan suasana yang nyaman, bersih, dan privat, serta dilengkapi dengan berbagai fasilitas penting bagi para ibu menyusui. Area tersebut mencakup fasilitas yang nyaman, pendingin untuk menyimpan ASI, dan kebutuhan lainnya, sehingga pegawai yang menyusui memiliki ruang yang mendukung dan memadai untuk memenuhi kebutuhan mereka.

SURVEI KETERIKATAN PEGAWAI

Pada tahun pelaporan 2024, Bank Mandiri melakukan survei keterikatan pegawai dengan *response rate* sebesar 80,81%, dan mencapai skor sebesar 89,93%, yang menunjukkan peningkatan dari skor tahun 2023 yaitu 89,65%. Survei ini dilaksanakan oleh konsultan independen dan mengukur berbagai aspek, termasuk organisasi, kepemimpinan, pengembangan karier, hubungan dan komunikasi, manfaat kompensasi, kesesuaian pekerjaan, kesempatan untuk berkontribusi, serta kerja tim.

Turnover Pegawai

Untuk mengukur *engagement* pegawai, Bank Mandiri secara berkala memantau tingkat pengunduran diri pegawai (*Resignation Rate*) setiap tahun. Pengukuran ini dilakukan untuk memahami profil pegawai yang mengundurkan diri, khususnya alasan di balik pengunduran diri mereka, sehingga Bank dapat merancang program keterikatan pegawai yang tepat. Tren tingkat pengunduran diri pegawai Bank Mandiri dari tahun 2022 hingga 2024 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel Tren Resignation Rate Bank Mandiri Tahun 2022-2024

Tahun	Total Resignation (orang)	Total Pegawai (orang)	Persentase
2024	1.024	38.847	2,63%
2023	1.044	38.940	2,68%
2022	1.102	38.176	2,89%

Pada tahun 2024, total karyawan yang keluar dari Bank sejumlah 1.024 orang dengan tingkat perputaran karyawan sebesar 2,63%.

Tren Pegawai Keluar dari Perusahaan

Keterangan	2024	2023	2022
Jumlah karyawan yang keluar (orang)	2.411	2.048	1.840
Jumlah karyawan akhir tahun (orang)	38.847	38.940	38.176
Persentase turnover (%)	6,21%	5,26%	4,82%



PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024



HUBUNGAN INDUSTRIAL

Bank Mandiri mengelola hubungan industrial berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang telah diubah dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja. Kebijakan ini diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, terbuka, positif, dan progresif. Untuk mencapai hasil terbaik, Bank melakukan berbagai pendekatan berikut:

1. Membangun Hubungan Industrial yang Harmonis: Bank menciptakan dan mengelola hubungan industrial yang baik dengan melibatkan peran aktif

- pegawai, Serikat Pegawai Bank, serta organisasi pegawai yang diakui oleh Bank.
2. Meningkatkan Keterikatan Pegawai: Bank menyelenggarakan program dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterikatan pegawai, sehingga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja secara positif serta berdampak pada peningkatan kinerja Bank.

Hubungan industrial yang baik dibangun atas dasar saling menghormati, saling percaya, dan tekad untuk bekerja sama antara Bank Mandiri, Pegawai, dan Serikat Pegawai dalam melaksanakan hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing. Tujuan utamanya adalah menjamin keberlanjutan usaha, pertumbuhan skala

usaha, serta peningkatan kesejahteraan pegawai.

Untuk mencapai hubungan industrial yang efektif sesuai dengan prinsip-prinsip di atas, Bank menyediakan sarana hubungan industrial sebagai berikut:

Serikat Pegawai

Bank Mandiri hanya memiliki 1 (satu) Serikat Pegawai, yang dikenal dengan SPBM/Serikat Pegawai Bank Mandiri yang didirikan pada tahun 2000 dan telah terdaftar secara resmi di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia dengan No. KEP.804/M/BW/2000 serta tercatat di Depnakertrans RI dengan No. 45/V/P/V/2001.

Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) dibentuk dengan fungsi sebagai wadah untuk menampung

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2024

aspirasi Pegawai yang nantinya akan disampaikan kepada Manajemen melalui berbagai forum yang telah diatur oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan yang memiliki tujuan untuk terciptanya hubungan industrial yang harmonis antara Manajemen dengan Pegawainya.

Ketentuan di dalam Undang-Undang no 21 tahun 2000 telah diratifikasi sehingga tertuang di dalam PKB Bank Mandiri dimana siapapun dilarang menghalang-halangi atau memaksa pegawai untuk membentuk atau tidak membentuk, menjadi pengurus atau tidak menjadi pengurus, menjadi anggota atau tidak menjadi anggota, menjalankan atau tidak serikat pegawai.

Perjanjian Kerja Bersama

Bank Mandiri telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagaimana amanat UU Ketenagakerjaan. Sesuai dengan Pasal 116 Undang-Undang 13 tahun 2003, Bank Mandiri bersama SPBM menyusun Perjanjian Kerja Bersama (PKB) melalui perundingan untuk mencapai mufakat. Dimana PKB Bank Mandiri memuat aspirasi dan syarat kerja berupa hak dan kewajiban para Pihak yang berdasarkan Peraturan Perundangan-undangan yang berlaku.

Sesuai dengan Pasal 123 UU Ketenagakerjaan bahwa masa berlaku PKB paling lama adalah 2 (dua) tahun sejak tanggal tanda tangan dan dapat diperpanjang masa berlakunya maksimal 1 (satu) tahun.

PKB pertama Bank Mandiri terbentuk untuk periode 2004 - 2006 dan hingga saat ini sebagai salah satu bentuk hubungan industrial yang harmonis, Bank Mandiri memiliki PKB ke-10 dengan periode 2023-2025. PKB periode tersebut telah didaftarkan dan disahkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja No. KEP.4/HI.00.01/00.0000.231228008/B/I/2024 tanggal 10 Januari 2024.

Peraturan Internal dan Eksternal Bank Mandiri senantiasa mematuhi semua regulasi yang berlaku, baik eksternal maupun internal. Hal ini mencakup Kebijakan Operasional (Sumber Daya Manusia) yang telah dimutakhirkan dan disetujui pada tanggal 3 April 2023 serta Standar Pedoman Sumber Daya Manusia yang terakhir kali diperbarui pada bulan Januari 2024.

Lembaga Kerjasama Bipartit

Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit di Bank Mandiri dibentuk pada tahun 2005 dan telah tercatat di Suku Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Jakarta Selatan.

Sesuai dengan amanat UU No. 13/2003 dan isi PKB 2023-2025, Bank Mandiri dan Serikat Pegawai secara rutin melaksanakan pertemuan LKS Bipartit sebagai forum komunikasi dan konsultasi mengenai isu-isu yang terkait dengan hubungan industrial. Dalam forum ini, Bank Mandiri menyampaikan

kebijakan terkait Human Capital serta beberapa fokus pengembangan bisnis perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Serikat Pegawai juga memiliki kesempatan untuk memberikan saran, masukan, serta menyampaikan aspirasi pegawai kepada Manajemen.

Penanganan Keluh Kesah

Dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif, Bank Mandiri berkomitmen untuk mengelola keluhan pegawai secara komprehensif melalui forum komunikasi yang efektif. Bank Mandiri memiliki berbagai *platform* yang dapat digunakan pegawai untuk menyampaikan keluhan kesah yang segera ditindaklanjuti oleh Bank Mandiri. Dengan menjaga jalur komunikasi yang terbuka dan efektif, Bank Mandiri berupaya memperkuat hubungan kepegawaian, menyelesaikan masalah dengan cepat, serta meningkatkan keharmonisan di lingkungan kerja.

Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Bank Mandiri dalam upaya menyelesaikan perselisihan hubungan industrial mengacu pada UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, dengan mengutamakan komunikasi untuk mencapai kesepakatan yang tidak merugikan para Pihak. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang tenang bagi pegawai, menjaga hubungan industrial yang harmonis, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.



RENCANA PENGEMBANGAN & PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2025

Pada tahun 2025, strategi human capital Bank Mandiri akan terus difokuskan untuk menyelaraskan pengembangan pegawai dengan *corporate plan* dan tujuan bisnis guna mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan. Tujuan utama dari rencana ini adalah membangun basis talenta yang kuat, mengembangkan pemimpin berkualitas tinggi, serta menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan dan inovasi di seluruh organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, rencana pengembangan human capital disusun berdasarkan tiga pilar strategi utama:

- *Capability Enabler* bertujuan membangun *existing competency* untuk produktivitas dan *upcoming competency* untuk antisipasi tantangan masa depan.
- *Learning-to-Business Alignment* bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh program pengembangan dan pelatihan yang diselenggarakan akan berdampak yang positif kepada bisnis, khususnya untuk mencapai target bisnis sesuai strategi yang telah ditetapkan.
- *Learning Experience Design* bertujuan untuk membangun *learning mindset* dan *learning culture* bagi seluruh pegawai serta juga memberikan pengalaman belajar yang membangun *engagement* pegawai. Dengan memiliki *learning mindset*, *learning culture*, dan *learning experience* yang baik, maka pegawai selanjutnya akan berinisiatif membangun kompetensinya secara mandiri.

Berdasarkan ketiga pilar strategi ini, Bank Mandiri menyusun serangkaian program dan inisiatif pengembangan pegawai untuk tahun 2025. Fokus pengembangan diarahkan pada peningkatan kompetensi *leadership* dan *technical*, mencakup:

- Pengembangan Kepemimpinan: Menciptakan pemimpin masa depan melalui program yang dirancang untuk membangun wawasan bisnis strategis, meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan, dan memperkuat kemampuan manajemen orang.
- Peningkatan Kompetensi Teknis: Memperkuat keterampilan teknis inti di berbagai segmen



RENCANA PENGEMBANGAN & PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2025



bisnis, dengan fokus pada *wholesale banking*, inovasi digital, teknologi informasi, dan manajemen risiko.

- Pengembangan Talenta Digital: Memperluas kapabilitas digital pegawai untuk mendukung agenda transformasi digital Bank, termasuk inisiatif untuk *upskilling*, *reskilling*, serta membangun keahlian dalam teknologi baru.

Rencana 2025 akan tetap menggunakan model *blended learning* yang menggabungkan berbagai metode pembelajaran untuk hasil yang optimal, meliputi sesi kelas tatap muka, virtual learning, dan modul e-learning yang disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan spesifik. Mengutamakan pembelajaran melalui dialog pengembangan, *mentoring*, dan sesi *coaching*. Berfokus pada pengalaman langsung melalui *on-the-job training*, rotasi kerja, dan proyek berbasis tugas, memungkinkan pegawai untuk menerapkan keterampilan baru dalam situasi nyata.

Pada tahun 2025, Bank Mandiri akan terus memperluas inisiatif *digital learning* yang telah dimulai pada tahun-tahun sebelumnya. Ini mencakup peningkatan platform *digital learning*, pengenalan konten interaktif dan gamifikasi, serta integrasi sistem *knowledge management* untuk mengumpulkan dan berbagi praktik terbaik. Bank juga akan memperkuat kerangka kerja *knowledge sharing* melalui pembentukan komunitas praktik (*community of practice*), di mana pegawai dapat berkolaborasi, bertukar ide, dan mendorong inovasi dalam area bisnis spesifik.

Rencana pengembangan dan pengelolaan human capital 2025 dirancang untuk mendukung visi strategis Bank Mandiri dalam menjadi pemimpin pasar dengan berinvestasi pada aset terpentingnya: Mandirian. Dengan fokus pada peningkatan kapabilitas, keselarasan pembelajaran dengan kebutuhan bisnis, serta pemberian pengalaman belajar yang unggul, Bank bertujuan untuk membentuk tenaga kerja yang terampil, adaptif, dan terlibat, yang mampu mendorong kinerja bisnis yang unggul dan pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan.