

## WAWANCARA (KEPALA AUDIT)

1. Menurut bapak, apa saja yang melandasi harus dilaksanakannya audit SDM di Bank BTN Kanwil ?
2. Menurut bapak, apa saja manfaat yang diperoleh oleh karyawan maupun perusahaan atas dilaksanakannya audit SDM di Bank BTN Kanwil ?
3. Menurut bapak, dalam kondisi apa saja audit SDM perlu dilakukan di Bank BTN Kanwil ?
4. Siapa yang melaksanakan audit SDM di Bank BTN Kanwil ?
5. Kantor/divisi apa saja yang menjadi kewenangan pelaksanaan audit SDM di Bank BTN Kanwil ?
6. Menurut bapak, ruang lingkup/pengelolaan apa saja yang perlu dilaksanakan audit SDM di Bank BTN Kanwil?
7. Menurut bapak, pertimbangan apa saja yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan penempatan karyawan di Bank BTN Kanwil ?
8. Menurut bapak, mutasi karyawan sebaiknya dilakukan pada kondisi apa saja di Bank BTN Kanwil?
9. Bagaimana tahapan pelaksanaan audit SDM di Bank BTN Kanwil ?
10. Menurut pengalaman bapak dalam melaksanakan audit SDM, temuan apa saja yang banyak ditemukan dalam audit SDM di Bank BTN Kanwil ? Menurut bapak, mengapa temuan itu sering terjadi?
11. Menurut bapak, rekomendasi apa saja yang dapat diberikan untuk memperbaiki temuan tersebut?
12. Menurut bapak, temuan apa saja yang paling urgent untuk segera dilakukan tindak lanjut? Mengapa ?
13. Menurut bapak, pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi audit SDM di Bank BTN Kanwil apakah sudah berjalan dengan baik? Mengapa?
14. Menurut bapak, siapa saja yang berhak menerima laporan hasil audit SDM di Bank BTN Kanwil ?
15. Menurut bapak, kriteria apa saja yang sebaiknya menjadi dasar penilaian kinerja karyawan di Bank BTN Kanwil ?
16. Menurut bapak, setelah dilaksanakannya audit SDM di Bank BTN Kanwil, apakah kinerja karyawan di Bank BTN Kanwil meningkat? Mengapa ?
17. Bagaimana pendapat anda terkait karyawan yang memiliki hubungan keluarga?
18. Bagaimana pendapat anda mengenai perubahan peraturan yang memperbolehkan pernikahan sesama karyawan tanpa adanya PHK pada salah satu pasangan?

### **JAWAB :**

1. Yang melandasi perlu dilakukannya Audit SDM adalah sebagai sarana untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM yang dilakukan telah sesuai dengan strategi perusahaan dengan berpedoman pada Ketentuan Bank yang Sudah diatur dalam Kebijakan Khusus Bank dan harus dilaksanakan dengan benar sesuai dengan SOP yang ada dengan tetap mengedepankan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di dalam Pelaksanaannya. Jadi terdapat *inline* antara aktivitas sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung pencapaian strategi bisnis yang Optimal, khususnya di Kantor Wilayah.
2. Audit SDM yang dilakukan di Kanwil memiliki banyak manfaat, terutama dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Adapun manfaat utamanya adalah memastikan kepatuhan terhadap regulasi, mengidentifikasi area yang perlu dilakukan perbaikan, meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, dan membangun SDM yang lebih profesional dan Kompeten di bidangnya. Audit SDM juga membantu dalam mengidentifikasi potensi risiko dan memprioritaskan upaya untuk pencapaian tujuan.
3. Audit SDM di Kanwil dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk melakukan *review* kebijakan dan ketika perusahaan mengalami masalah atau penurunan produktivitas kinerja pegawai.
4. Audit SDM di Kanwil dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) dalam hal ini Auditor pada Internal Audit Division (IAD).
5. Audit SDM merupakan kewenangan dari Internal Audit Division (IAD) dan dalam pelaksanaannya dilakukan bersamaan dengan General Audit (Audit Umum secara Menyeluruh) yang bukan hanya melakukan Audit SDM saja namun juga melakukan Audit secara Komprehensif di bidang lainnya seperti : Audit Funding & Priority Banking Business, Audit Retail Lending & SME Business, Audit Consumer Collection dan Audit IT & Operasional. Adapun untuk Audit SDM dari pihak Auditor Internal Audit Division biasanya berkoordinasi dengan Divisi Human Capital Management Division (HCMD).

6. Ruang Lingkup dalam Audit SDM meliputi beberapa Aspek, diantaranya : Evaluasi Work Load Analysys (WLA) Pegawai yang ada di Kantor Wilayah, Penempatan Pegawai (Placement the right man on the right place) sesuai dengan Kompetensi dan Kebutuhan Perusahaan, Kesenjangan antara Person Grade dengan Job Grade Pegawai sesuai dengan Kualifikasi yang diperlukan dalam Unit Kerja yang ada di kantor Wilayah, dll.
7. Dalam Pengelolaan SDM di Kantor Wilayah yang perlu diperhatikan adalah bagaimana Pegawai yang ditempatkan pada Unit Bisnis (seperti Funding, Lending maupun Risk) harus dibekali dengan Skill dan Kompetensi yang memadai dalam melaksanakan aktivitas proses bisnis, termasuk syarat dan kualifikasi serta Sertifikasinya sehingga dapat bekerja dengan lebih Optimal untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh Kantor Pusat.
8. Mutasi dan Rotasi Pegawai di Lingkungan Kanwil biasa dilakukan secara periodic apabila pegawai sudah menduduki suatu posisi jabatan lebih dari 3 tahun, hal ini dilakukan selain untuk Refresment juga sebagai salah satu upaya Kantor Wilayah dalam melakukan Mitigasi Risiko karena berdasarkan data profil pegawai yang terlalu lama menempati posisi tanpa adanya mutasi dan rotasi serta refesment bisa di indikasikan melakukan tindakan Indisipliner yang dapat mengarah pada perbuatan Fraud (kecurangan), sehingga perlu dilakukan Antisipasinya antara lain dengan melakukan Refresment, Rotasi dan Mutasi.
9. Tahapan mulai dari Kebutuhan Human Capital Division yang akan melakukan Evaluasi dan Review tentang Pengelolaan SDM pada masing-masing Kantor Wilayah dan Untuk Pelaksanaannya Audit SDM tersebut dilakukan oleh Auditor Internal Audit Division (IAD) dan Hasil Audit akan disampaikan ke Manajemen Kantor Wilayah dan Human Capital Division sebagai bahan untuk Evaluasi dan Review untuk Pengembangan (Enhancement) dalam Pengelolaan SDM agar lebih baik lagi serta meningkatkan Produktivitas Pegawai dalam Pencapaian Target Bisnis Perusahaan.
10. Temuan yang sering terjadi antara lain Kurangnya Skill & Kompetensi Pegawai dan juga terdapatnya Kesenjangan atau Gap Grade Pegawai antara Job tersebut seharusnya diduduki oleh Pegawai dengan Person Grade yang tidak sesuai dengan yang seharusnya.
11. Memberikan Pendidikan dan Pelatihan kepada Pegawai untuk meningkatkan Skill dan Kompetensinya, serta melakukan Adjustement untuk meminimalisir kesenjangan Gap Grade tersebut.
12. Terkait dengan Kurangnya Pemahaman Pegawai tentang Job Desc nya karena apabila tidak segera ditindaklanjuti akan berdampak pada tidak tercapainya target serta ada potensi risiko terjadinya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.
13. Tindak lanjut sudah berjalan dengan Baik karena untuk tindak lanjut setiap temuan Audit harus terus dilakukan Monitoringnya oleh Management Kanwil (Kepala & Deputy) Kanwil yang membidangi untuk penyelesaiannya.
14. Laporan Hasil Audit diberikan kepada Management Kanwil sebagai bahan Evaluasi & Review dan juga Divisi Kantor Pusat yang membidangnya serta tentunya dilaporkan juga kepada Direktur Utama selaku Direktur Supervisi dari Internal Audit Division (IAD).
15. Setiap Pegawai dinilai berdasarkan Key Performance Indikator (KPI) dan Pencapaiannya serta juga dinilai dari aspek tambahan lainnya seperti Absensi, Sanksi serta inovasi dan kontribusi pegawai di bidang lainnya.
16. Setelah dilakukan Audit umumnya kinerja akan membaik dalam pencapaian target karena tindak lanjutnya telah dilakukan sesuai rekomendasi sehingga semangat dan produktivitas pegawai akan lebih Optimal dalam pencapaian Target yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.
17. Terkait Karyawan/Pegawai yang memiliki Hubungan Keluarga saat ini telah diatur dalam Human Capital Engagement Policy tentang Hubungan Kepegawaian pada Point 4.1.2. bahwa Hubungan Keluarga yang tidak diperkenankan sebagaimana yang telah diatur dalam kebijakan ini adalah Hubungan Keluarga secara Langsung. Larangan Hubungan Keluarga yang terjadi antara Ayah/Ibu dengan Anak dapat kekecualikan diperkenankan apabila Ayah/Ibu dari Anak tersebut sudah berusia 53 tahun atau lebih. Jadi Apabila Orang tua dari Seorang Anak telah masuk Usia tersebut maka Anak nya sudah bisa mulai bekerja di Instansi tersebut mengingat Orang Tua nya sudah akan memasuki masa Pensiun.
18. Saat ini memang sudah terdapat perubahan peraturan yang memperbolehkan pernikahan sesama pegawai tanpa adanya Pemutusan Hubungan Kerja pada salah satu pasangannya. Hal ini tentunya merever pada ketentuan yang terdapat dalam Undang Undang Ketenagakerjaan dimana dalam UU tersebut tidak mengatur pembatasan hak pegawai untuk menikah atau hubungan antara suami dan istri dalam suatu perusahaan yang

sama. Menurut Keputusan MK No. 13/PUU-XV-2017 juga telah menetapkan bahwa ketentuan yang melarang pernikahan antar sesama pegawai dalam satu perusahaan adalah inkonstitusional karena bertentangan dengan UUD 1945 dan UU Hak Asasi Manusia. Namun demikian, adapun risiko yang dapat timbul dari diperbolehkannya suami dan istri yang bekerja dalam satu perusahaan adalah timbulnya potensi *conflict of interest* antar keduanya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kurang profesional dan dapat menimbulkan potensi terjasinya *fraud* (kecurangan). Oleh karena itu untuk meminimalisir terjadinya risiko tersebut adalah dengan melakukan Mitigasi Risiko, yaitu dengan tidak diperbolehkannya kedua pegawai tersebut ditempatkan pada Unit Kerja yang sama, pada Kantor Cabang yang sama, pada Kantor Wilayah yang sama, maupun pada Divisi Kantor Pusat yang sama karena apabila pasangan suami istri tersebut bekerja pada unit kerja yang sama atau pada unit segmen bisnis yang sama dikhawatirkan akan ada potensi untuk melakukan kecurangan dengan bekerjasama dalam melakukan aktivitas bisnis yang tidak Standar Operasioal Prosedur (SOP) dan tidak *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pelaksanaannya.

**"Success doesn't come from what you do occasionally. It comes from what you do consistently."**

**Do the Best and Always Keep Spirit**

## WAWANCARA (MANAJER)

1. Menurut bapak, apa saja yang melandasi harus dilaksanakannya audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN?
2. Menurut bapak, apa saja manfaat yang diperoleh oleh karyawan maupun perusahaan atas dilaksanakannya audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN?
3. Menurut bapak, dalam kondisi apa saja audit SDM perlu dilakukan di Bank BTN Kanwil JBN?
4. Siapa yang melaksanakan audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN?
5. Kantor/divisi apa saja yang menjadi kewenangan pelaksanaan audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN?
6. Menurut bapak, ruang lingkup/pengelolaan apa saja yang perlu dilaksanakan audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN?
7. Menurut bapak, pertimbangan apa saja yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan penempatan karyawan di Bank BTN Kanwil JBN?
8. Menurut bapak, mutasi karyawan sebaiknya dilakukan pada kondisi apa saja di Bank BTN Kanwil JBN?
9. Bagaimana tahapan pelaksanaan audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN?
10. Menurut pengalaman bapak dalam melaksanakan audit SDM, temuan apa saja yang banyak ditemukan dalam audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN? Menurut bapak, mengapa temuan itu sering terjadi?
11. Menurut bapak, rekomendasi apa saja yang dapat diberikan untuk memperbaiki temuan tersebut?
12. Menurut bapak, temuan apa saja yang paling urgent untuk segera dilakukan tindak lanjut? Mengapa?
13. Menurut bapak, pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN apakah sudah berjalan dengan baik? Mengapa?
14. Menurut bapak, siapa saja yang berhak menerima laporan hasil audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN?
15. Menurut bapak, kriteria apa saja yang sebaiknya menjadi dasar penilaian kinerja karyawan di Bank BTN Kanwil JBN?
16. Menurut bapak, setelah dilaksanakannya audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN, apakah kinerja karyawan di Bank BTN Kanwil JBN meningkat? Mengapa?
17. Bagaimana pendapat anda terkait karyawan yang memiliki hubungan keluarga?
18. Bagaimana pendapat anda mengenai perubahan peraturan yang memperbolehkan pernikahan sesama karyawan tanpa adanya PHK pada salah satu pasangan?

## JAWABAN

1. Yang melandasi harus dilaksanakannya audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN adalah ketentuan internal BTN tentang General Audit yang didalamnya menyangkut juga tentang Audit SDM.
2. Dengan adanya audit SDM kantor wilayah dapat mengetahui kondisi kondisi SDM baik di Kantor Wilayah sendiri maupun kondisi SDM di Kantor Cabang dibawahnya, terutama terkait WLA atau ketersediaan SDM pada suatu unit kerja apakah sudah tercukupi atau masih belum.
3. Pelaksanaan audit SDM sebagai bagian dari *general audit* dapat dilakukan setiap tahun atau tergantung pada kebutuhan perusahaan.
4. Yang melakukan audit SDM adalah Regional Business Control. Regional Business Control ini merupakan kepanjangan tangan dari Divisi audit di kantor pusat.
5. Yang memiliki kewenangan adalah Internal Audit Division.
6. Ruang Lingkup dalam Audit SDM di Kanwil JBN antara lain Work Load Analysys (WLA) atau Analisa kebutuhan pegawai dalam suatu unit kerja. Selain terkait pemenuhan kebutuhan pegawai, audit SDM juga melihat Kompetensi dan Kebutuhan Perusahaan, Kesenjangan antara Person Grade dengan Job Grade Pegawai.

7. Yang pertama adalah kebutuhan karyawan dalam suatu unit kerja. Setiap unit kerja memiliki standar kebutuhan karyawan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara maksimal. Yang kedua adalah minat dan bakat karyawan. Minat dan bakat ini dapat dilihat dari hasil *assessment* masing-masing karyawan. Dengan menempatkan karyawan sesuai minat dan bakatnya maka pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik.
8. Mutasi karyawan terbagi dalam beberapa kondisi:
  - a. Mutasi Periodik  
Karyawan memiliki maksimal jangka waktu dalam menduduki suatu posisi. Ketentuan BTN saat ini maksimal jangka waktu karyawan dalam menduduki posisinya adalah 5 (lima) tahun, sedangkan untuk posisi *Branch Manager* (Kepala Cabang) adalah 3 (tiga) tahun. Apabila sudah mendekati maksimal jangka waktu maka wajib dilakukan mutasi ataupun rotasi.
  - b. Mutasi kebutuhan khusus  
Mutasi ini dilakukan apabila berdasarkan audit SDM ataupun berdasarkan kebutuhan suatu unit diperlukan adanya penambahan personal sehingga dapat dilakukan mutasi secara khusus untuk memenuhi kebutuhan personal tersebut.
  - c. Mutasi karena terjadinya fraud  
Mutasi ini dilakukan apabila seorang karyawan terindikasi melakukan fraud maka kantor wilayah wajib melakukan mutasi karyawan tersebut ke unit lain yang tidak terkait dengan unit sebelumnya sampai dengan proses audit khusus atas karyawan tersebut selesai.
9. Tahapan pelaksanaan audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN adalah sebagai berikut:  
Tahapan audit dimulai dari *review* oleh IAD di Kantor Pusat mengenai pengelolaan SDM di Kantor Wilayah. Selanjutnya IAD memberi instruksi kepada auditor di Kanwil untuk melaksanakan audit. Auditor melaksanakan audit dengan memeriksa kepatuhan terhadap Sistem Operasional dan Prosedur (SOP) dan Kebijakan Khusus Perusahaan, baik melalui pemeriksaan berkas secara langsung maupun melalui sistem. Hasil audit disampaikan kepada manajemen baik di Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat agar menjadi bahan pertimbangan pengelolaan SDM yang lebih baik. Selain itu, monitoring terhadap tindak lanjut audit pun akan dipantau oleh manajemen baik di Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat
10. Temuan yang paling sering terjadi adalah kekurangan pemenuhan kebutuhan pegawai apabila dibandingkan dengan standar kebutuhannya (WLA) dan ketidaksesuaiannya person grade pegawai apabila dibandingkan dengan job grade jabatannya. Seringnya terjadinya temuan tersebut karena memang secara nasional terdapat kekurangan pegawai dan saat ini sedang dalam proses rekrutmen. Untuk ketidaksesuaian person ini dikarenakan kurangnya pegawai sehingga pelaksanaan promosi pegawai juga terjadi keterlambatan.
11. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah diadakannya mutasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan pegawai terutama mutasi dari unit kerja lain yang memiliki WLA lebih dan dipercepatnya proses promosi pegawai apabila sudah memenuhi kriteria.
12. Temuan yang paling urgent menurut saya adalah terkait pemenuhan pegawai terhadap WLA. Karena dengan dipenuhinya WLA tersebut maka produktifitas dari suatu unit dapat lebih maksimal sehingga pencapaian terhadap target juga dapat lebih maksimal juga yang nantinya akan berdampak pada laba suatu unit ataupun cabang maupun kantor wilayah.
13. Pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi audit sudah dilaksanakan dengan baik oleh Kantor Wilayah maupun Kantor Cabang dengan tetap dilakukan monitoring atas pelaksanaan rekomendasi audit tersebut.

14. Untuk di Kantor Wilayah sendiri yang berhak menerima hasil laporan audit SDM adalah management Kantor Wilayah. Selain itu hasil laporan juga dikirimkan ke Kantor Pusat dhi. Internal Audit Division (IAD) serta Direktur Utama.
15. Yang paling utama menjadi dasar penilaian kinerja adalah pencapaian KPI (*Key Performance Indicator*) dari masing-masing karyawan. KPI ini sudah ditetapkan untuk masing-masing karyawan sesuai dengan jabatannya. Selain itu juga terdapat penilaian AKHLAK yang didalamnya berisi core values yang harus dipegang oleh seluruh sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). AKHLAK merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.
16. Perubahan yang terlihat pada kinerja karyawan setelah dilaksanakannya audit adalah kinerja semakin meningkat karena kebutuhan karyawan terpenuhi, pembagian tugas pekerjaan antar karyawan bisa lebih maksimal, adanya penyesuaian *person grade* sesuai dengan *job grade* membuat karyawan menjadi semakin semangat dalam bekerja sehingga unit tersebut semakin produktif. Pada akhirnya mendorong juga pencapaian kinerjanya.
17. Terkait pegawai dengan hubungan keluarga langsung antara ayah/ibu dengan anak tidak diperbolehkan kecuali ayah/ ibu telah berusia 53 tahun atau lebih, yang berarti ayah/ibu telah mendekati masa pension.
18. Sejak tahun 2017 memang ada perubahan mengenai peraturan pernikahan sesama pegawai yang saat ini diperbolehkan, namun demikian untuk pengelolaan penempatan diantara keduanya harus mengikuti ketentuan bank agar tidak terjadi *conflict of interest* maupun menimbulkan potensi *fraud*. Namun sampai sekarang saya belum pernah menemukan adanya *fraud* yang dilakukan oleh pasangan pegawai.