

# Evaluasi Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara

Oleh:

Dian Rif'atul Hidayah

Dina Dwi Oktavia Rini

Progam Studi Akuntansi

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Mei, 2025



# Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam keberhasilan suatu perusahaan, sehingga pengelolaannya harus dilakukan dengan tepat agar perusahaan memiliki SDM handal yang memenuhi aspek kuantitas dan kualitas. Di tengah perkembangan global dan persaingan usaha, Bank Tabungan Negara berusaha memenuhi kedua aspek tersebut dengan melaksanakan evaluasi pengelolaan sumber daya manusia melalui penerapan Audit SDM untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi fungsi SDM, menilai aktivitas SDM berjalan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan dan regulasi yang berlaku, serta menghindari timbulnya masalah di masa mendatang terkait SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan audit SDM serta untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah penerapan audit SDM di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara.

# Rumusan Masalah

1. Bagaimana evaluasi penerapan audit Sumber Daya Manusia di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara?
2. Bagaimana peningkatan kinerja karyawan setelah penerapan audit Sumber Daya Manusia di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara?

# Metode

## 1. Pendekatan Penelitian : Kualitatif

## 2. Fokus Penelitian

- Penerapan audit Sumber Daya Manusia ruang lingkup penempatan karyawan di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara
- Kinerja karyawan setelah penerapan audit sumber daya manusia di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara

## 3. Lokasi Penelitian :

Bagian pengelolaan sumber daya manusia dan audit internal Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara

## 4. Jenis, Sumber, dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer melalui wawancara in-depth interview tidak terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi di bagian pengelolaan Sumber Daya Manusia dan bagian audit internal.

## 5. Informan

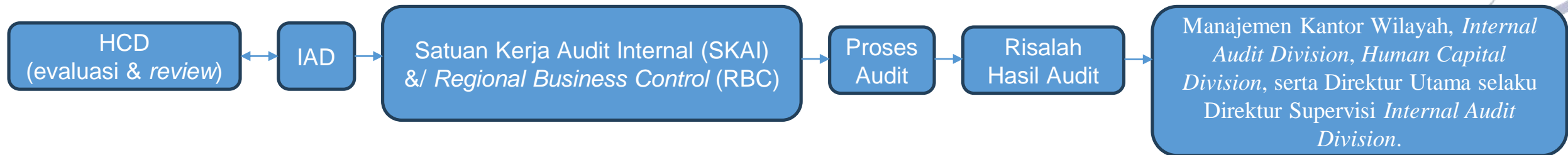
No.	Nama Informan	Keterangan
1.	SAP	<i>Regional Business Control (RBC) Head</i>
2.	DG	<i>Sales Center (SC) Manager</i>

# Hasil dan Pembahasan

## 1. Evaluasi Penerapan Audit Sumber Daya Manusia di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Tabungan Negara berpedoman pada ketentuan internal perusahaan yang diatur dalam Kebijakan Khusus Bank. Pelaksanaan Audit SDM harus sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan mengedepankan *Good Corporate Governance* (GCG). Manfaat pelaksanaan Audit SDM adalah memastikan kepatuhan pengelolaan SDM terhadap regulasi, mengidentifikasi area yang perlu dilakukan perbaikan, meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM dan produktivitas kinerja karyawan, membangun SDM yang lebih profesional dan kompeten di bidangnya, mengidentifikasi potensi risiko, serta memprioritaskan upaya untuk pencapaian tujuan. Audit SDM dilakukan setiap tahun atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan dimana Internal Audit Division (IAD) berkoordinasi dengan Human Capital Division (HCD), misalnya ketika terjadi penurunan produktivitas kinerja karyawan.

Pada ruang lingkup penempatan karyawan, auditor harus memastikan “*placement the right man on the right place*” melalui *Work Load Analysis* (WLA), sehingga penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan meliputi kompetensi, skill, kualifikasi, sertifikasi, minat dan bakat, serta *person grade* harus disesuaikan dengan *job grade* agar tidak terjadi kesenjangan.



# Hasil dan Pembahasan

## Proses Audit :

1. Pemeriksaan Kepatuhan terhadap SOP & Ketentuan Khusus (berkas & sistem)
2. Temuan audit yang sering terjadi:
  - a. Kurangnya pemahaman karyawan terhadap *job description* (Regional Human Capital (RHC) belum rutin melakukan *coaching/ reminder* dan *refreshment* ketentuan serta pembinaan)
  - b. *Gap Grade* (belum melakukan distribusi karyawan di wilayah kerjanya sesuai dengan WLA yang telah ditentukan Kantor Pusat)
3. Rekomendasi : (untuk meningkatkan performa karyawan, meminimalisir risiko *fraud*, meningkatkan produktivitas unit, sehingga pencapaian terhadap target dapat lebih maksimal)
  - a. Memberikan pendidikan, pelatihan, dan *refreshment* kepada karyawan untuk meningkatkan *skill*, kompetensi, serta pemahaman lebih dalam terhadap *job description*.
  - b. Melakukan *adjustment* distribusi karyawan melalui mutasi dan rotasi sesuai dengan WLA, promosi apabila sudah memenuhi kriteria.
4. Tindak Lanjut : RHC membuat memo ke seluruh Kantor Cabang (KC) binaan agar melakukan perhitungan ulang atas kebutuhan jumlah karyawan (WLA) pada masing-masing KC. WLA dan *existing* karyawan masing-masing KC dan hasil analisa Kantor Wilayah dimemokan ke Kantor Pusat terkait kondisi dan tindak lanjut penyesuaian WLA di seluruh KC binaan Kantor Wilayah. Dokumen tindak lanjut dilaporkan ke IAD dalam jangka waktu maksimal yang ditetapkan.

Penerapan Audit SDM di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara telah dilaksanakan dengan baik sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan dengan mengedepankan *Good Corporate Governance* (GCG).

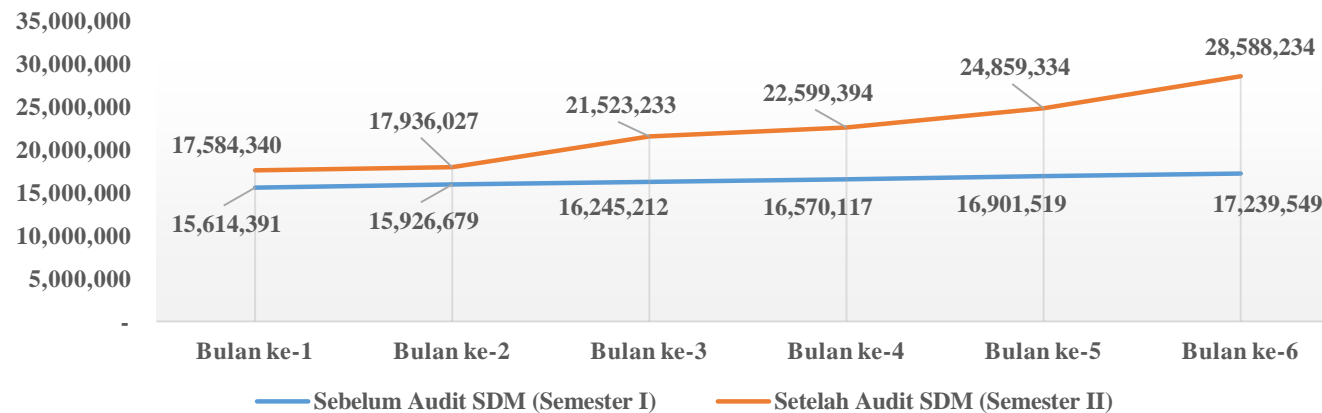


# Hasil dan Pembahasan

## 2. Kinerja Karyawan Setelah Penerapan Audit Sumber Daya Manusia di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara

Monitoring terhadap tindak lanjut audit akan dipantau oleh manajemen baik di Kantor Wilayah maupun di Kantor Pusat yang membidangi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas setiap unit dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja karyawan dinilai berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) dan pencapaiannya. KPI ditetapkan bagi masing-masing karyawan sesuai jabatannya. Adapun aspek tambahan penilaian karyawan yaitu absensi, sanksi, inovasi, dan kontribusi karyawan di bidang lainnya, juga terdapat penilaian AKHLAK yang berisi *core values* yang harus dipegang oleh seluruh sumber daya manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). AKHLAK merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Berikut adalah perbandingan kinerja karyawan sebelum dan sesudah penerapan Audit SDM pada produktivitas Volume Dana Pihak Ketiga :

**Volume Dana Pihak Ketiga**



Kinerja karyawan umumnya menunjukkan peningkatan setelah penerapan Audit SDM. Saat pelaksanaan rekomendasi, tindak lanjut audit serta monitoringnya berjalan dengan baik, maka *skill* dan kemampuan karyawan meningkat, pemenuhan kebutuhan karyawan terpenuhi, penyesuaian *Person Grade* sesuai dengan *Job Grade* meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Tentu saja berdampak pada peningkatan produktivitas tiap unit baik di Kantor Wilayah maupun Kantor Cabang binaan.

# Temuan Penting Penelitian

Berdasarkan penelitian mengenai evaluasi penerapan audit sumber daya manusia (SDM) ruang lingkup penempatan karyawan, menemukan bahwa penerapan audit SDM yang dilakukan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku berdampak besar pada peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, walaupun penerapan audit SDM sudah berjalan dengan baik, peneliti juga menemukan masih sering terjadi temuan audit SDM yang berulang, sehingga proses audit SDM selanjutnya pun akan berulang seperti sebelumnya.



# Manfaat Penelitian

## 1. Untuk Bank Tabungan Negara

Melalui penelitian ini, perusahaan dapat mengevaluasi pelaksanaan audit sumber daya manusia (SDM) di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara serta memberikan informasi terkait peningkatan kinerja karyawan setelah penerapan audit SDM. Penelitian ini juga memberikan informasi bahwa adanya kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia yakni adanya temuan audit SDM yang berulang, sehingga perusahaan dapat lebih memperhatikan hal tersebut dan dapat memperbaikinya sesuai dengan saran yang peneliti sampaikan.

## 2. Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memberikan informasi terkait evaluasi penerapan audit sumber daya manusia ruang lingkup penempatan karyawan, dan kepada peneliti selanjutnya agar dapat memperluas penelitian dengan meneliti audit SDM pada ruang lingkup lainnya.

## 3. Untuk Pembaca

Penelitian ini memberikan informasi terkait pelaksanaan audit SDM ruang lingkup penempatan karyawan secara lengkap dan *real* pada perusahaan besar yakni Bank Tabungan Negara.

# Referensi

- [1] A. Nur Aryanti, P. P. Rahmi, and L. Herlina, “Pengaruh ROA, ROE, LDR, CAR, Dan NPL Terhadap Harga Saham Perbankan Yang Terdaftar di BEI,” *Arbitr. J. Econ. Account.*, vol. 3, no. 1, pp. 156–163, 2022.
- [2] Fahrial, “Peranan Bank dalam Pembangunan Ekonomi Nasional,” *Ensiklopedia J.*, vol. 1, no. 1, pp. 179–184, 2018.
- [3] M. S. Ummah, “Kepemimpinan Transformasional di Era Digital (Tantangan dan Peluang),” *Sustain.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–14, 2019.
- [4] D. Rika Widianita, “PENERAPAN PELAYANAN PRIMA PADA FRONTLINERS GUNA MENINGKATKAN DAN MEMPERTAHANKAN JUMLAH NASABAH BANK SYARIAH INDONESIA KCP MASARAN PASCA PANDEMI COVID 19,” *AT-TAWASSUTH J. Ekon. Islam*, vol. VIII, no. I, pp. 1–19, 2023.
- [5] S. P. WAHYUNI, “FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERKEMBANGAN USAHA PADA INDUSTRI RPM KONVEKSI DUSUN TRIKATON DESA TOTOKATON KECAMATAN PUNGGUR KABUPATEN LAMPUNG TENGAH,” *Ekon. Dan Bisnis Islam*, vol. 15, no. 1, pp. 37–48, 2024.
- [6] N. M. Rachman, “Analisis Strategi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Menuju Corporate University,” *Cendekia Niaga*, vol. 3, no. 2, pp. 12–28, 2019.
- [7] R. R. Rizky Caesariza Saddam HusseinLaila Refiana Said, “PENGARUH PARTISIPASI KARYAWAN PADA PELATIHAN PLN CORPORATE UNIVERSITY TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN,” *J. Wawasan Manaj.*, vol. 4, no. X, pp. 139–151, 2016.
- [8] E. Andi Hardiansyah1, E. Y. Hasanah3, and S. A. ; M.Albi Sahal Ma’had4, “Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” *J. Ilm. Cendekia Akunt.*, vol. 3, pp. 11056–11064, 2020.
- [9] D. E. Ana and A. Zunaidi, “Strategi Perbankan Syariah Dalam Memenangkan Persaingan Di Masa Pandemi Covid-19,” *Proc. Islam. Econ. Business, Philanthr.*, vol. 1, no. 1, pp. 167–188, 2022.
- [10] H. G. Soedarsa and S. Anwar, Chairul, “PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi kasus pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung),” *J. Akunt. Keuang.*, vol. 5, no. Maret, pp. 274–282, 2014.
- [11] Ali Hasan (2018), “Analisis Audit Manajemen Atas Produktivitas dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT.Marintur Indonesia),” *Bab Ii Kaji. Pustaka 2.1*, vol. 12, no. 2004, pp. 6–25, 2020.
- [12] M. Sangkala, “Manfaat Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan,” *SINOMIKA J. Publ. Ilm. Bid. Ekon. dan Akunt.*, vol. 1, no. 6, pp. 1669–1678, 2023.
- [13] M. Ulfa, “AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT PRIMAJAYA PANTES GARMENT,” *Akuntansi*, p. 13, 2020.
- [14] I. M. N. Janah, T. D. Karyanti, and A. Widiarto, “Efektivitas Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Pt Bpr Xyz (Perseroda),” *Yudishtira J. Indones. J. Financ. Strateg. Insid.*, vol. 2, no. 3, pp. 379–395, 2022.
- [15] R. Fijra, “Evaluasi Fungsi Sumber Daya Manusia, Produksi dan Operasi pada PT Dinamika Sumbang Jaya dengan Audit Manajemen,” *Integr. J. Ilm. Tek. Ind.*, vol. 5, no. 1, p. 10, 2020.
- [16] A. U. Putri, “Evaluasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Bumi SUMatra Palembang,” *Management*, vol. 09, pp. 10–14, 2020.
- [17] Nur Laela Mustika and Hendy Widiastoeti, “Penerapan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisiensi Program Kegiatan Rekrutmen Karyawan Pada Co-Legal Indonesia,” *Akuntansi*, vol. 2, no. 1, pp. 176–188, 2023.
- [18] R. R. Widiawati, P. Kerja, T. Jawab, and W. Performance, “Evaluasi Kinerja Pegawai Evaluation of Employee Performance At Barito Kuala District,” vol. 5, no. 2, pp. 81–98, 2021.
- [19] “Sahabat Keluarga Indonesia PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. berkomitmen melayani dan menyediakan tiga produk utama: perbankan perseorangan, bisnis, dan syariah.” [Online]. Available: <https://www.btn.co.id/id-ID/About/About-Us>. [Accessed: 27-Nov-2024].
- [20] K. NASIHIN, *Implementasi Manajemen Strategi Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia ( Sdm ) Di Bmt Arsyada Metro Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri ( Iain ) Metro 1443 H / 2021 M*. 2021.
- [21] R. Armando, “Kembangkan Kualitas SDM, BTN Raih Penghargaan LinkedIn,” 2024. [Online]. Available: <https://www.btn.co.id/About/Gallery/News/News/Listing/2024/11/25/Kembangkan-Kualitas-SDM-BTN-Raih-Penghargaan-LinkedIn>. [Accessed: 27-Nov-2024].
- [22] I. Irmayanti, B. Rismayadi, and W. Pertiwi, “Analisis Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di PT. Mattel Indonesia,” *J. Adm. dan Manaj.*, vol. 13, no. 3, pp. 252–267, 2023.
- [23] A. D. Andrian *et al.*, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” *Ed. Revisi Jakarta Bumi Aksara*, no. 1, pp. 1–216, 2022.
- [24] B. I. Eni Susanti1, “Relationship between Organizational Climate and Teachers’ Work Productivity,” *J. homepage*, vol. 4, no. Oktoberr, pp. 30–37, 2023.
- [25] M. S. Ummah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 11, no. 1. 2019.
- [26] T. A. A. Himat, *Peran Kepimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Satlantas Polres Metro Tangerang Kota*. 2024.
- [27] Imayanti Paillin and Dety Mulyanti, “Strategi Peningkatan Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perusahaan Tinjauan Teoritis,” *J. Publ. Sist. Inf. dan Manaj. Bisnis*, vol. 2, no. 2, pp. 66–74, 2023.
- [28] X. X. X. Chen *et al.*, “Manajemen sumber daya manusia ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien,” *Nucleic Acids Res.*, vol. 6, no. 1, pp. 1–7, 2018.
- [29] I. Muslimin, “PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN KOTA BIMA,” *J. Ilm. Mandala Educ.*, vol. 6, no. 1, pp. 126–136, 2020.
- [30] A. R. Sakir, Y. Amaliah, J. P. Lukman, and M. Rajab, “Strategi Dinas Sosial Kota Makassar Dalam Upaya Penanganan Anak Jalanan,” *J. Sutasoma*, vol. 2, no. 1, pp. 19–26, 2023.
- [31] Sugiyono, *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*. Bandung: Alfabeta, 2024.
- [32] Pujiati, “Sumber Data Penelitian: Jenis, Bentuk, Metode Pengumpulan,” 2024. [Online]. Available: <https://penerbitdeepublish.com/sumber-data-penelitian/>. [Accessed: 27-Nov-2024].
- [33] “Cara Melakukan Observasi secara Tidak Langsung.” [Online]. Available: <https://kumparan.com/berita-terkini/cara-melakukan-observasi-secara-tidak-langsung-lztiHt5VQLn/full>. [Accessed: 28-Nov-2024].
- [34] M. Husnailail, Rismita, M. S. Jailani, and Asbui, “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Riset Ilmiah,” *J. Genta Mulia*, vol. 15, no. 0, pp. 1–23, 2024.
- [35] Y. Rifa’i, “Analisis Metodologi Penelitian Kulitatif dalam Pengumpulan Data di Penelitian Ilmiah pada Penyusunan Mini Riset,” *Cendekia Inov. Dan Berbudaya*, vol. 1, no. 1, pp. 31–37, 2023.
- [36] T. S. Rubianti, “Analisis Kinerja Keuangan Bank Pemerintah dengan Menggunakan Metode CAMEL,” p. 222, 2010.
- [37] R. Z. Hilmi, R. Hurriyati, and Lisnawati, “PRAKTIK WACANA PERUMAHAN DIHARIAN UMUM KOMPAS PADA MASA AWAL ORDE BARU,” *Univ. Islam Indones.*, vol. 3, no. 2, pp. 91–102, 2018.
- [38] T. S. Rubianti, “Analisis Kinerja Keuangan Bank Pemerintah dengan Menggunakan Metode CAMEL,” p. 222, 2010.
- [39] D. Rika Widianita, “Pada tahun 1974, pemerintah secara formal menunjuk BTN sebagai bank pelaksana KPR nasional. Sejak saat itu, BTN menjadi pelopor dalam penyediaan fasilitas pembiayaan perumahan yang terjangkau bagi masyarakat luas. Melalui program-program seperti KPR Bersu,” *AT-TAWASSUTH J. Ekon. Islam*, vol. VIII, no. I, pp. 1–19, 2023.
- [40] E. M. Harahap, K. Karya, and I. Perseorangan, “Meningkatkan peran industri perbankan dalam mendukung terwujudnya ketahanan nasional yang tangguh,” 2022.
- [41] H. S. Febriati and N. Lathifah, “Analisis Strategi Kebijakan Bank Tabungan Negara ( BTN ) dalam Meningkatkan Jumlah Minat Nasabah Melalui Program Kredit Kepemilikan Rumah ( KPR ) ( Studi Kasus pada Bank BTN KC Surabaya Bukit Darmo ),” vol. 2, no. 4, 2024.

