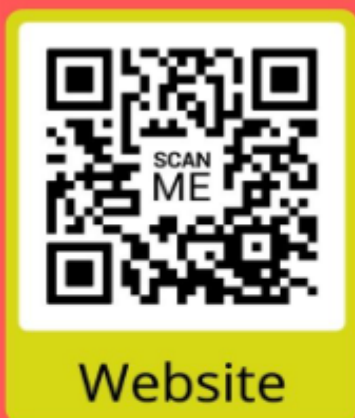


ISSN (ONLINE) 2598 9928



INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC
PUBLISHED BY
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	7

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact ^(*)



Save this article to Mendeley



^(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Human Resource Audit Practices in Regional State-Owned Banking: Praktik Audit Sumber Daya Manusia di Bank Milik Negara di Tingkat Regional

Dian Rif'atul Hidayah, dinador@umsida.ac.id (*)

Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia

Dina Dwi Oktavia Rini, dinador@umsida.ac.id

Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background Human resource management is a strategic element in achieving organizational performance in the banking sector. **Specific Background** Bank Tabungan Negara implements human resource audits as part of internal control to ensure compliance with policies and alignment with business strategy. **Knowledge Gap** Limited empirical studies evaluate human resource audit implementation focusing on employee placement at the regional level. **Aims** This study aims to evaluate the implementation of human resource audits and examine employee performance after audit application at Bank Tabungan Negara Regional Office of East Java, Bali, and Nusa Tenggara. **Results** Findings show that human resource audits are conducted according to standard operating procedures and good corporate governance principles, with systematic stages and follow-up actions. Employee performance demonstrates improvement based on key performance indicators and organizational values. **Novelty** This study provides contextual evidence of human resource audit practices within a regional state-owned bank environment. **Implications** The findings support the use of human resource audits as an internal evaluation mechanism to strengthen human capital management and organizational performance.

Highlights:

- Audit procedures align with internal policies and governance principles
- Employee placement evaluation improves workforce distribution
- Performance indicators show measurable improvement after audits

Keywords: Human Resource Audit, Employee Performance, Internal Control, State-Owned Bank, Human Capital

Published date: 2025-11-11

Pendahuluan

Perkembangan global yang pesat telah menciptakan persaingan yang semakin ketat di berbagai sektor. Salah satu sektor yang mampu berkembang dengan pesat serta dapat menunjang perekonomian nasional dan berperan dalam pembangunan nasional adalah sektor perbankan[1]. Kehadiran bank sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak, menjadikannya sebagai salah satu pilar penting dalam sistem keuangan negara[2]. Di sisi lain, era globalisasi yang saat ini hadir di tengah masyarakat secara tidak langsung mengubah susunan tatanan kehidupan, dimana kehidupan antarnegara menjadi bersifat tanpa batas. Kenyataan ini tidak hanya memengaruhi seluruh aspek kehidupan manusia, tetapi juga berdampak pada proses pembangunan ekonomi yang dilakukan oleh setiap negara, termasuk dalam sektor perbankan[3].

Dalam menghadapi tantangan global dan kompetisi antarbank yang semakin tinggi, setiap perusahaan dituntut untuk terus melakukan pembaruan dan peningkatan, tidak hanya dari segi layanan, teknologi, maupun produk dan jasa, tetapi juga dari sisi sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya[4]. Tidak dapat dipungkiri bahwa SDM merupakan aset terpenting bagi perusahaan, karena kemajuan atau kemunduran perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang ada. Selain melalui proses rekrutmen yang selektif, perusahaan juga perlu memberikan pelatihan-pelatihan guna mengembangkan soft skills dan hard skills karyawan, sehingga mereka menjadi lebih kompeten dan ahli di bidangnya[5].

Industri perbankan sangat memerlukan pengembangan SDM supaya pelayanan bank dapat melampaui harapan nasabah, SDM dapat menguasai perkembangan teknologi di industri perbankan, dan mampu bersaing dengan SDM dari perusahaan pesaing [7]. Guna mencapai pengembangan SDM yang optimal, perusahaan perbankan sering melaksanakan mutasi karyawan. Masyarakat sebagai nasabah dapat melihat pergantian karyawan dalam pelayanan di teller service, customer service, maupun unit lain dimana dalam kurun waktu tertentu akan dilayani oleh karyawan yang berbeda akibat adanya perputaran karyawan. Perputaran karyawan ini sebagai langkah besar dalam perjalanan karir karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk beradaptasi, mempelajari keterampilan baru, atau mengambil tanggung jawab yang berbeda. Perputaran atau mutasi karyawan dilakukan atas dasar kebutuhan perusahaan, seperti mengisi kekosongan posisi tertentu, mengatasi konflik agar tercipta suasana kerja yang kondusif, adaptasi dengan perubahan struktur organisasi perusahaan, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, pengembangan skill yang lebih luas, efisiensi perusahaan dalam mengelola SDM [8]. Selain itu, mutasi karyawan juga dapat meminimalisir terjadinya perbuatan fraud [9] yang dapat merugikan perusahaan maupun nasabah. Sehingga tercipta kepercayaan nasabah terhadap perusahaan.

SDM memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan aktivitas perusahaan [6]. Oleh karena itu, pengembangan dan evaluasi SDM menjadi hal yang sangat penting. Salah satu upaya evaluasi tersebut adalah melalui audit sumber daya manusia, yang dapat membantu perusahaan dalam menilai efektivitas manajemen SDM dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh. Sumber daya manusia yang handal menjadi penggerak roda perusahaan agar dapat berjalan pada jalur yang menjadi tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia yang handal harus memenuhi aspek kuantitas yaitu jumlah karyawan, serta aspek kualitas meliputi keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya [10]. Sebagai salah satu pengendalian internal dalam pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan perlu menerapkan audit sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia merupakan penilaian terhadap pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan untuk menunjang tercapainya target perusahaan [11]. Dalam penelitian sebelumnya mengatakan bahwa, audit SDM adalah "suatu kegiatan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh dari aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia pada suatu divisi atau perusahaan dan bagaimana kegiatan-kegiatan tersebut dapat mendukung strategi perusahaan" [12]. Sedangkan dalam penelitian lain juga, audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi [13]. Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat ditarik satu kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian guna memeriksa kualitas secara menyeluruh dari aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia pada suatu divisi atau perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari fungsi sumber daya manusia, menilai aktivitas sumber daya manusia berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan dan peraturan yang berlaku, memberikan masukan berupa rekomendasi mengenai perihal yang harus ditingkatkan pada pengelolaan sumber daya manusia, serta menghindari timbulnya masalah yang lebih besar di masa mendatang terkait sumber daya manusia [14]. Audit sumber daya manusia dilakukan pada beberapa aspek dimulai sejak merencanakan tenaga kerja, penerimaan karyawan, penempatan, pengembangan dan pelatihan kemampuan, penilaian kinerja serta kompensasi karyawan [10]. Audit pada perencanaan tenaga kerja menilai perencanaan tenaga kerja dilakukan dengan efektif sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan perusahaan, audit pada pelaksanaan penerimaan karyawan memastikan bahwa proses rekrutmen dilakukan dengan adil, objektif, dan sesuai dengan perencanaan yang dibuat, audit pada penempatan memastikan bahwa setiap penempatan karyawan sesuai dengan bidang keahlian, level jabatan, kebutuhan tiap unit, Surat Keputusan Penempatan, serta peraturan perusahaan lainnya, audit pada pengembangan dan pelatihan memastikan bahwa program pendidikan dan pelatihan karyawan telah direncanakan dan dikelola dengan baik dengan hasil yang efektif, audit pada penilaian kinerja dan kompensasi memastikan bahwa pemberian penilaian kinerja pada karyawan dilakukan secara adil berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditetapkan perusahaan, pemberian kompensasi bagi karyawan berprestasi juga telah dilaksanakan[15]. Untuk menilai kegiatan yang disinyalir terdapat kekurangan dan membutuhkan perbaikan, dapat dilihat dari komponen utama sasaran audit yang terdiri dari kriteria, penyebab, serta akibatnya. Kriteria yaitu peraturan-peraturan dalam aktifitas operasional perusahaan meliputi peraturan dan kebijakan perusahaan, norma yang berlaku di lingkungan kerja, serta

regulasi pemerintah, penyebab yaitu perilaku individu maupun kelompok dalam perusahaan, akibat yaitu hasil yang timbul dari pengaruh antara kriteria dan penyebab [16].

Pelaksanaan audit sumber daya manusia melalui lima tahapan. Pertama, audit pendahuluan yaitu tahap auditor mengumpulkan informasi mengenai objek audit, termasuk mengumpulkan peraturan dan kebijakan terkait aktivitas manajemen sumber daya manusia perusahaan. Kedua, tahap review dan pengujian yaitu auditor mereview dan menguji manajemen sumber daya manusia melalui evaluasi efektivitas pengendalian manajemen perusahaan. Ketiga, audit lanjutan yaitu tahap audit inti dimana auditor akan menetapkan kriteria manajemen sumber daya manusia, penyebab, serta akibat yang muncul dari temuan-temuan audit sumber daya manusia. Keempat, pelaporan yaitu tahap hasil dari pemeriksaan objektif atas kebijakan, prosedur, dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan, laporan dibuat oleh auditor setelah pelaksanaan audit, yang berisi ringkasan dan kesimpulan, temuan audit, serta rekomendasi dan saran. Kelima, tindak lanjut yaitu tahap akhir dari audit sumber daya manusia dimana auditor akan menilai respon yang diberikan oleh perusahaan terhadap hasil audit yang sebelumnya dilaporkan oleh auditor ke perusahaan [17]. Audit sumber daya manusia dapat dilaksanakan melalui lima pendekatan dalam mengukur tingkat kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, mengukur kesesuaian program kerja dengan tujuan perusahaan, serta mengukur kinerja dari program-program yang telah ditetapkan perusahaan. Pertama, pendekatan komparatif yaitu auditor membandingkan suatu divisi atau perusahaan dengan divisi atau perusahaan lainnya guna menilai unit-unit yang kinerjanya kurang sehingga dapat menetapkan unit-unit yang perlu dilakukan perbaikan. Kedua, pendekatan informasi pakar yaitu auditor menilai suatu audit berdasarkan informasi dari para ahli, bisa dari konsultan maupun dari riset-riset yang dipublikasikan sehingga auditor dapat menemukan penyebab dari masalah-masalah yang ada. Ketiga, pendekatan statistika yaitu auditor menggunakan data-data statistika untuk menilai aktivitas sumber daya manusia, melalui data statistika yang dikumpulkan per tahun maka auditor dapat mendeteksi terjadinya kesalahan sebelum kesalahan tersebut semakin besar. Keempat, pendekatan ketaatan manajemen yaitu auditor mengambil sampel-sampel pada sistem informasi sumber daya manusia, lalu auditor mencari adanya penyimpangan terhadap peraturan atau prosedur perusahaan, hal ini dilakukan untuk menilai tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan. Kelima, pendekatan manajemen berdasarkan peraturan yaitu auditor menilai kinerja unit-unit manajemen sumber daya manusia telah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau tidak, hal ini dilakukan guna mendeteksi adanya kinerja buruk dalam unit-unit sumber daya manusia sehingga dapat segera dilaporkan untuk perbaikan [18]. Setelah audit dilaksanakan maka auditor akan memberikan hasil audit yang dapat menginformasikan kebutuhan-kebutuhan dalam pengelolaan sumber daya manusia mana saja yang masih memiliki kekurangan, selanjutnya auditor akan memberikan rekomendasi audit guna meningkatkan dan memperbaiki agenda-agenda pengelolaan sumber daya manusia [19]. Penerapan audit sumber daya manusia pada akhirnya membantu perusahaan dan karyawan dalam menjalankan hak dan kewajiban masing-masing, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.

Bank Tabungan Negara adalah salah satu dari empat bank plat merah di Indonesia [20]. Dengan slogannya "Menjadi Sahabat Keluarga Indonesia" Bank Tabungan Negara memiliki visi "Menjadi The Best Mortgage Bank in Southeast Asia pada Tahun 2025". Bank Tabungan Negara dalam dukungannya terhadap program-program pemerintah berkomitmen melayani dan menyediakan berbagai produk terbaik dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui program Kredit Kepemilikan Rumah untuk mewujudkan mimpi masyarakat yang ingin memiliki rumah layak serta program-program lainnya yang mendukung layanan keuangan dalam ekosistem perumahan. Karena memiliki rumah yang layak adalah kebutuhan dasar setiap keluarga. Bank Tabungan Negara juga berkomitmen untuk terus meningkatkan kepercayaan shareholder value dengan terus memfokuskan diri pada peningkatan profitabilitas [21]. Salah satunya dengan mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, manajemen Bank Tabungan Negara selalu melakukan upaya perbaikan serta menyediakan berbagai sarana dan fasilitas pendidikan agar karyawan dapat meningkatkan kompetensinya. Hal ini menjadi implementasi strategi bisnis perusahaan dalam pengembangan human capital agar karyawan memiliki pola pikir untuk terus bertumbuh dan adaptif terhadap perkembangan dan tantangan yang ada [22]. Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya pada karyawan saja, namun juga pada business leader yang dapat mendorong dan membimbing karyawan atau bawahannya dalam mengoptimalkan potensi dan mencapai kinerja terbaik [23]. Untuk mendukung strategi bisnis dalam pengembangan sumber daya manusia, Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara melaksanakan pengendalian internal melalui audit sumber daya manusia.

Dalam penelitian sebelumnya [24], pelaksanaan audit sumber daya manusia memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan memastikan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia. Audit SDM membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan memastikan bahwa kebijakan serta prosedur SDM dijalankan dengan efektif. Hasil audit ini memberikan umpan balik penting untuk manajemen guna meningkatkan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan [25]. Audit SDM memberikan gambaran menyeluruh terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM, sehingga dapat ditemukan ketidakefisienan dalam operasional SDM yang kemudian diperbaiki. Dengan perbaikan tersebut, organisasi menjadi lebih efisien dalam mengelola SDM [26]. Audit SDM juga berfungsi untuk menilai sejauh mana biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaan SDM telah digunakan secara ekonomis. Dengan melakukan audit secara berkala, organisasi dapat menghindari pemborosan dan memastikan setiap investasi di SDM memberikan hasil optimal bagi perusahaan [27]. Audit SDM secara signifikan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Audit ini membantu dalam mengidentifikasi kompetensi yang kurang, menyesuaikan pelatihan, serta menilai sistem penghargaan dan sanksi secara objektif [28].

Misalnya dalam pengelolaan penempatan karyawan ditemukan adanya ketidaksesuaian antara peraturan perusahaan dengan pelaksanaan di lapangan seperti ketidaksesuaian job grade yakni tingkatan jabatan suatu pekerjaan berdasarkan tingkat tanggung jawab, kompleksitas tugas, keterampilan yang dibutuhkan, dengan person grade yakni tingkatan jabatan seorang karyawan berdasarkan kompetensinya, serta adanya kelebihan atau kekurangan karyawan pada suatu divisi, maka

auditor akan mengeluarkan rekomendasi agar divisi tersebut melakukan penyesuaian distribusi karyawan sesuai dengan Surat Keputusan yang telah dikeluarkan. Adapun tindak lanjut yang harus segera dilaksanakan manajemen perusahaan adalah membuat memo ke seluruh divisi untuk melakukan perhitungan ulang atas kebutuhan jumlah pegawai pada masing-masing divisi untuk selanjutnya menjadi bahan usulan penempatan karyawan sesuai kebutuhan tiap divisi. Hal ini untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Kinerja (performance) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan [29]. Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan kemauan kerja. Kinerja juga berkaitan dengan pencapaian target yang telah ditetapkan oleh organisasi [30]. Kinerja individu merupakan hasil dari interaksi antara motivasi dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang dihadapi. Hasil kerja dapat diukur dan dievaluasi berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi [31]. Penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) yang ditetapkan perusahaan. KPI adalah ukuran kuantitatif yang digunakan untuk menilai kinerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan audit sumber daya manusia, serta untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah penerapan audit sumber daya manusia di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara.

Metode

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penulis menggambarkan suatu permasalahan secara mendalam dan terperinci, kemudian mencari jawaban atas permasalahan tersebut, lalu menjelaskan jawaban yang ditemukan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan [32]. Hasil penelitian berupa interpretasi terhadap data-data yang ditemukan di lapangan, data-data yang ditemukan di lapangan kemudian dikembangkan kembali melalui perspektif, pendapat, kesan, dan pandangan dari penulis [33].

2. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus kepada evaluasi penerapan audit sumber daya manusia ruang lingkup penempatan karyawan di Bank BTN Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara tahun 2024.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di bagian pengelolaan sumber daya manusia serta di bagian audit internal Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara yang berlokasi di Gedung Graha Sudirman No. 7-9, Embong Kaliasin, Kecamatan Genteng, Kota Surabaya, Jawa Timur 60271.

4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer, yakni data yang dikumpulkan langsung dari sumber pertamanya [34]. Data didapatkan melalui wawancara dengan auditor internal dan pihak manajemen, serta observasi di bagian audit internal, serta dokumentasi di bagian audit internal. Dokumen berupa laporan hasil audit sumber daya manusia, data kinerja karyawan, serta data lainnya yang menunjang penelitian ini.

5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara menggunakan teknik wawancara in-depth interview, dimana wawancara dilakukan secara mendalam tidak terstruktur dengan mengajukan pertanyaan sesuai kebutuhan penelitian, sehingga memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan pertanyaan yang ingin didapat kemudian mengembangkannya kembali secara bebas sesuai kondisi saat wawancara dilakukan [24]. Tujuan dari wawancara ini untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Responden wawancara adalah bagian human resources, audit internal, serta manajemen Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara.

Observasi dilaksanakan di bagian audit internal dengan cara mendengarkan penjelasan atau cerita suatu kejadian dari narasumber. Observasi merupakan teknik pengumpulan data melalui kegiatan melihat suatu objek dengan tujuan untuk memahami pengetahuan dari suatu kejadian berdasarkan pengetahuan sebelumnya serta mencatatnya sebagai hasil observasi [35]. Serta dokumentasi berupa data hasil audit, data kinerja karyawan, dan data lainnya sebagai penunjang penelitian ini yang dikumpulkan dari bagian audit internal dan human resources.

6. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Teknik triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data-data yang diperoleh dari beberapa informan yang terlibat dalam penelitian. Teknik triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data-data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data melalui

wawancara, observasi, dan dokumentasi [36]. Data utama yang diperoleh dari hasil wawancara dari beberapa informan terkonfirmasi dan sesuai dengan data yang diperoleh dari observasi dan dokumentasi sehingga data dalam penelitian ini dianggap absah [32].

7. Teknik Analisis

Teknik analisis data merupakan proses mengorganisir, mengelompokkan, dan menginterpretasikan data-data yang telah dikumpulkan. Analisis data bertujuan untuk memperoleh pemahaman terperinci mengenai objek penelitian [37]. Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif yang dilakukan melalui empat tahap analisis, yaitu :

a) Pengumpulan data, penulis mengumpulkan data dengan menggabungkan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi.

b) Reduksi data, penulis merangkum data-data yang diperoleh sehingga data-data lebih fokus pada hal-hal pokok dalam penelitian.

c) Penyajian data, yaitu menyusun dan mengelompokkan data-data yang telah direduksi sehingga gambaran mengenai informasi yang diperoleh lebih mudah untuk dipahami.

d) Penarikan kesimpulan, yaitu menarik kesimpulan dan verifikasi data-data yang telah penulis peroleh. Pada tahap ini penulis membandingkan kesesuaian data yang diperoleh dari berbagai sumber sehingga data-data teruji keabsahannya.

8. Informan Penelitian

Informan penelitian merupakan pelaku yang berinteraksi secara sinergis pada situasi social atau objek yang sedang diteliti yang disebut narasumber, partisipan, atau informan penelitian. Pemilihan informan penelitian dengan mempertimbangkan kepada individu yang dipandang mengetahui tentang situasi social atau objek penelitian. Pada penelitian ini, penentuan informan penelitian dilakukan secara purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu sesuai penelitian ini [33]. Jumlah informan penelitian menyesuaikan dengan tingkat kebutuhan informasi penelitian.

Berikut adalah informan penelitian dalam penelitian ini :

No	Nama Informan	Keterangan
1.	SAP	<i>Regional Business Control Head</i>
2.	DG	<i>SC Manager</i>

Figure 1. Tabel 1. Informan Penelitian

Informan utama dalam penelitian ini adalah regional business control head, bagian ini merupakan bagian audit internal perusahaan dimana data-data mengenai audit sumber daya manusia didapatkan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Bank Tabungan Negara (BTN) adalah salah satu institusi keuangan tertua di Indonesia yang memiliki akar sejarah sejak masa penjajahan Belanda. BTN pertama kali berdiri pada 16 Oktober 1897 dengan nama Postspaarbank, yang berarti Bank Tabungan Pos. Lembaga ini dibentuk oleh pemerintah kolonial Hindia Belanda dengan tujuan utama menyediakan fasilitas tabungan bagi masyarakat melalui jaringan kantor pos yang tersebar di berbagai wilayah. Sistem ini mengadopsi model tabungan pos yang saat itu cukup populer di Eropa dan dianggap efektif untuk membudayakan menabung di kalangan masyarakat, terutama bagi kalangan bumiputera yang belum tersentuh layanan perbankan konvensional [38]. Perjalanan Postspaarbank mengalami perubahan signifikan selama masa pendudukan Jepang (1942-1945). Pada periode ini, semua lembaga keuangan yang berafiliasi dengan Belanda diambil alih oleh pemerintah militer Jepang. Nama Postspaarbank pun diganti menjadi Tyokin Kyoku atau Kantor Tabungan. Meskipun struktur kelembagaan masih dipertahankan, sistem tabungan tidak berjalan efektif karena ketidakstabilan ekonomi, penurunan kepercayaan publik, serta tekanan sosial-politik saat itu. Bahkan, banyak masyarakat yang merasa ragu untuk menyimpan uangnya di lembaga yang dikelola oleh kekuasaan pendudukan [39].

Setelah kemerdekaan Indonesia diproklamasikan pada 17 Agustus 1945, pemerintah Indonesia mulai mengambil alih berbagai institusi publik milik penjajah, termasuk sektor perbankan. Pada 1950, melalui Undang-Undang Darurat No. 9 Tahun 1950, pemerintah meresmikan pengambilalihan Postspaarbank dan mengganti namanya menjadi Bank Tabungan Pos. Pengesahan ini dilakukan pada tanggal 9 Februari 1950, yang hingga kini ditetapkan sebagai hari lahir Bank Tabungan Negara (BTN). Sejak saat itu, bank ini beroperasi sepenuhnya sebagai milik negara dan melayani kebutuhan masyarakat

dalam bidang tabungan serta layanan keuangan dasar. Transformasi kelembagaan BTN terus berlanjut seiring perkembangan situasi sosial-ekonomi Indonesia. Pada tahun 1963, berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPU) No. 4 Tahun 1963, nama Bank Tabungan Pos secara resmi diubah menjadi Bank Tabungan Negara (BTN). Perubahan ini tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga memperluas peran dan tanggung jawab bank dalam mendukung pembangunan nasional. Pada era pemerintahan Orde Baru, BTN mendapat mandat khusus dari pemerintah untuk menjadi bank pelaksana program Kredit Pemilikan Rumah (KPR), khususnya untuk segmen masyarakat berpenghasilan rendah dan menengah [40]. 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 Bersubsidi dan FLPP (Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan), BTN berhasil memainkan peran strategis dalam mengatasi persoalan backlog perumahan di Indonesia. Bank ini dikenal luas sebagai mitra utama pemerintah dalam menjalankan program sejuta rumah dan pembangunan perumahan rakyat lainnya [41].

Memasuki era reformasi dan liberalisasi sektor keuangan pada awal 2000-an, BTN mulai melakukan transformasi kelembagaan menuju bank yang lebih modern dan kompetitif. Salah satu tonggak penting dalam perjalanan BTN adalah proses restrukturisasi yang dilakukan pada tahun 2003 sebagai bagian dari upaya memperkuat struktur permodalan dan efisiensi operasional. Kemudian pada 17 Desember 2009, BTN mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia dan resmi menjadi perusahaan terbuka (go public) dengan kode emiten BBTN. Langkah ini dilakukan untuk meningkatkan transparansi, daya saing, serta memperluas basis modal (BTN). Setelah menjadi perusahaan terbuka, BTN semakin memperluas layanannya, tidak hanya pada sektor pembiayaan perumahan, tetapi juga layanan perbankan ritel, syariah, serta digital banking. Melalui transformasi digital dan penguatan infrastruktur teknologi informasi, BTN mencoba merespons kebutuhan nasabah generasi baru. Meskipun begitu, fokus utama BTN tetap berada pada penyediaan pembiayaan rumah rakyat, khususnya melalui program-program pemerintah yang bertujuan menciptakan akses perumahan layak bagi masyarakat luas [42]. BTN saat ini dikenal sebagai satu-satunya bank milik negara yang memiliki spesialisasi di sektor pembiayaan perumahan. Dengan pengalaman lebih dari satu abad, BTN telah menjadi pilar penting dalam mendukung kebijakan perumahan nasional. Sejarah panjangnya yang dimulai dari masa kolonial hingga era modern menunjukkan bagaimana lembaga keuangan dapat berkembang seiring dinamika sosial-politik dan ekonomi bangsa. Oleh karena itu, memahami sejarah BTN bukan hanya penting dari sisi kelembagaan, tetapi juga menjadi jendela untuk melihat perubahan sosial dan kebijakan pembangunan nasional secara lebih luas [41].

Dalam menjalankan perannya, BTN memiliki beberapa tujuan strategis yang sejalan dengan kebijakan pembangunan nasional. Pertama, BTN berupaya meningkatkan akses kepemilikan rumah dengan menyediakan pembiayaan KPR yang terjangkau, terutama bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah. Selain itu, BTN secara aktif mendukung program-program pemerintah seperti Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP) dan Program Sejuta Rumah untuk memenuhi kebutuhan perumahan rakyat. BTN juga memberikan berbagai layanan perbankan komprehensif, termasuk tabungan, deposito, dan kredit komersial, serta terus mengembangkan layanan digital guna memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin beragam. Sebagai bank milik negara yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, BTN juga berkomitmen menjalankan tata kelola perusahaan yang baik dengan tetap menjaga fungsi sosialnya sebagai agen pembangunan [43].

Hasil penelitian berupa data-data yang telah dikumpulkan melalui wawancara mendalam in-depth interview, observasi, dan dokumentasi bersama para narasumber selanjutnya dirangkum untuk memperoleh informasi mengenai fokus penelitian, lalu data tersebut disajikan dengan menarik kesimpulan dan membandingkan kesesuaian data yang diperoleh dari berbagai sumber sehingga teruji keabsahannya melalui triangulasi data dan metode. Dengan demikian, informasi mengenai penerapan audit sumber daya manusia ruang lingkup penempatan karyawan, serta kinerja karyawan setelah penerapan audit di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara dapat tergambarkan dengan jelas.

Berikut adalah hasil wawancara yang telah peneliti laksanakan bersama para narasumber :

1. Landasan Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

“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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Pendapat SAP diperkuat oleh pendapat DG yang menyatakan bahwa “Yang melandasi harus dilakukannya audit SDM di Bank BTN Kanwil JBN adalah ketentuan internal BTN tentang General Audit yang didalamnya menyangkut juga tentang Audit SDM.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

2. Manfaat Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia Bagi Karyawan dan Perusahaan

“Audit SDM yang dilakukan di Kanwil memiliki banyak manfaat, terutama dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. 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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Sejalan dengan pendapat SAP, DG berpendapat bahwa “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 (Work Load Analysis) atau ketersediaan SDM pada suatu unit kerja apakah sudah tercukupi atau masih belum.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

3. Waktu Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

“Audit SDM di Kanwil dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk melakukan review kebijakan dan ketika perusahaan mengalami masalah atau penurunan produktivitas kinerja pegawai.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Sejalan dengan keterangan dari SAP, menurut DG sebagai manajer, “Pelaksanaan audit SDM sebagai bagian dari general audit dapat dilakukan setiap tahun atau tergantung pada kebutuhan perusahaan.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

4. Pelaksana Audit Sumber Daya Manusia

“Audit SDM di Kanwil dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) dalam hal ini auditor pada Internal Audit Division (IAD).” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Keterangan SAP diperkuat oleh keterangan DG yakni “Yang melakukan audit SDM adalah Regional Business Control. Regional Business Control ini merupakan kepanjangan tangan dari Internal Audit Division di kantor pusat.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

5. Kewenangan Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

“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 (IAD) biasanya berkoordinasi dengan Human Capital Management Division (HCMD).” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Keterangan SAP diperkuat oleh keterangan DG yang menyatakan “Yang memiliki kewenangan adalah Internal Audit Division” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

6. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

“Ruang Lingkup dalam Audit SDM meliputi beberapa aspek, diantaranya : Evaluasi Work Load Analysis (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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Sejalan dengan pendapat SAP, DG berpendapat bahwa “Ruang lingkup dalam Audit SDM di Kanwil JBN antara lain Work Load Analysis (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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

7. Pertimbangan Dalam Pengelolaan Penempatan Karyawan di Bank Tabungan Negara

“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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Mendukung pernyataan SAP, DG berpendapat ada dua hal yang menjadi pertimbangan dalam pengelolaan penempatan karyawan “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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

8. Pelaksanaan Mutasi dan Rotasi Karyawan

“Mutasi dan Rotasi Pegawai di lingkungan Kanwil biasa dilakukan secara periodik apabila pegawai sudah menduduki suatu posisi jabatan lebih dari 3 tahun, hal ini dilakukan selain untuk refreshment 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 refreshment bisa diindikasikan melakukan tindakan indisipliner yang dapat mengarah pada perbuatan fraud (kecurangan), sehingga perlu dilakukan antisipasinya antara lain dengan melakukan refreshment, rotasi dan mutasi.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Melengkapi pernyataan SAP, DG menyatakan bahwa “Mutasi karyawan terbagi dalam beberapa kondisi, yaitu :

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 Terjadi 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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

9. Tahapan Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia di Bank Tabungan Negara

“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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Menurut DG “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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

10. Temuan Dalam Audit Sumber Daya Manusia

“Temuan yang sering terjadi antara lain kurangnya pemahaman karyawan terhadap job description dan juga terdapatnya kesenjangan atau Gap Grade Pegawai dengan Job Grade diduduki oleh pegawai dengan Person Grade yang tidak sesuai dengan yang seharusnya.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Mendukung pernyataan SAP, DG menyatakan bahwa “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 terjadi 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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

11. Rekomendasi Atas Temuan Audit Sumber Daya Manusia

“Memberikan Pendidikan dan Pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan skill dan kompetensinya, serta melakukan adjustment untuk meminimalisir kesenjangan Gap Grade tersebut.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Menguatkan pernyataan SAP, DG menyatakan bahwa “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, sehingga tidak ada lagi kesenjangan antara Person Grade dengan Job Grade.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

12. Tindak Lanjut Atas Temuan Audit Sumber Daya Manusia

“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. Selain itu, pemenuhan karyawan sesuai WLA pun perlu segera ditindaklanjuti agar operasional perusahaan dapat berjalan

dengan maksimal” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Sejalan dengan pendapat SAP, DG berpendapat “Temuan yang paling urgent menurut saya adalah terkait pemenuhan pegawai terhadap WLA. Karena dengan dipenuhinya WLA tersebut maka produktivitas 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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

13. Perubahan Peraturan Mengenai Pernikahan Sesama Karyawan

“Saat ini memang sudah terdapat perubahan peraturan yang memperbolehkan pernikahan sesama pegawai tanpa adanya Pemutusan Hubungan Kerja pada salah satu pasangannya. Hal ini tentunya me-rever 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 terjadinya 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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Pernyataan SAP diperkuat oleh DG yang menyatakan “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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

14. Monitoring Pelaksanaan Tindak Lanjut Audit Sumber Daya Manusia

“Tindak lanjut sudah berjalan dengan baik karena untuk tindak lanjut setiap temuan audit harus terus dilakukan monitoringnya oleh Manajemen Kanwil (Kepala & Deputy) yang membidangi untuk penyelesaiannya.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Pendapat yang sama disampaikan oleh DG, “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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

15. Penerima Laporan Hasil Audit Sumber Daya Manusia

“Laporan Hasil Audit diberikan kepada Manajemen 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).” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Pernyataan yang sama disampaikan oleh DG, yakni “Di Kantor Wilayah sendiri yang berhak menerima hasil laporan audit SDM adalah manajemen Kantor Wilayah. Selain itu hasil laporan juga dikirimkan ke Kantor Pusat, Internal Audit Division (IAD), serta Direktur Utama.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

16. Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

“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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Menguatkan pernyataan SAP, DG menyatakan bahwa “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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

17. Kinerja Karyawan Setelah Penerapan Audit Sumber Daya Manusia

“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.” (Petikan wawancara dengan SAP, Regional Business Control Head pada 9 Mei 2025)

Mendukung pendapat SAP, DG berpendapat bahwa “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.” (Petikan wawancara dengan DG, SC Manager pada 16 Mei 2025)

Pembahasan

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, perlu pengelolaan yang tepat agar perusahaan memiliki SDM handal yang memenuhi aspek kuantitas yaitu jumlah karyawan, serta aspek kualitas yang meliputi keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Di tengah perkembangan global dan persaingan usaha yang semakin ketat, Bank Tabungan Negara berusaha untuk memenuhi kedua aspek tersebut dengan melakukan evaluasi pengelolaan SDM agar berjalan sesuai tujuan perusahaan. Salah satu upaya tersebut adalah melalui Audit Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari fungsi sumber daya manusia, menilai aktivitas SDM berjalan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan dan regulasi yang berlaku, memberikan rekomendasi mengenai hal-hal yang perlu ditingkatkan maupun diperbaiki, serta menghindari timbulnya masalah yang lebih besar di masa mendatang terkait SDM. Hasil audit SDM dapat memberikan umpan balik penting bagi manajemen guna meningkatkan kinerja karyawan secara individu maupun secara keseluruhan.

Dalam bab ini akan membahas mengenai evaluasi penerapan audit sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara. Pembahasan akan berfokus pada evaluasi penerapan audit SDM ruang lingkup penempatan karyawan. Analisa berdasarkan data-data yang diperoleh dari informan serta temuan-temuan lain yang memperkuat data-data tersebut sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

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 menjadi sarana untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia telah sesuai dengan strategi perusahaan yang berpedoman pada ketentuan internal perusahaan yang diatur dalam Kebijakan Khusus Bank mengenai general audit yang didalamnya terdapat audit SDM. Pelaksanaan audit harus sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan perusahaan dengan tetap mengedepankan Good Corporate Governance (GCG). Sehingga terdapat inline diantara aktivitas sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian strategi bisnis yang optimal, khususnya di Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara.

Manfaat pelaksanaan audit SDM adalah memastikan kepatuhan pengelolaan sumber daya manusia terhadap regulasi, mengidentifikasi area yang perlu dilakukan perbaikan, meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan produktivitas kinerja karyawan, membangun sumber daya manusia yang lebih profesional dan kompeten di bidangnya, mengidentifikasi potensi risiko, serta memprioritaskan upaya untuk pencapaian tujuan. Audit SDM dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari general audit atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan dimana Internal Audit Division berkoordinasi dengan Human Capital Division, misalnya ketika terjadi penurunan produktivitas kinerja karyawan.

Ruang lingkup penempatan karyawan menjadi perhatian khusus dalam pelaksanaan audit SDM di Bank Tabungan Negara. Auditor harus memastikan “placement the right man on the right place” melalui Work Load Analysis (WLA) atau Analisa Kebutuhan Karyawan, sehingga penempatan karyawan dalam suatu unit kerja sesuai dengan kebutuhan yang meliputi kompetensi, skill, kualifikasi, sertifikasi, serta minat dan bakat karyawan yang dapat dilihat dari hasil assessment masing-masing karyawan. Selain itu, Person Grade harus disesuaikan dengan Job Grade karyawan agar tidak terjadi kesenjangan yang dapat merugikan karyawan maupun perusahaan.

Pelaksanaan audit SDM di Bank Tabungan Negara dimulai dari kebutuhan Human Capital Division (HCD) yang melaksanakan evaluasi dan review tentang pengelolaan sumber daya manusia pada masing-masing Kantor Wilayah. Selanjutnya HCD berkoordinasi dengan Internal Audit Division (IAD) untuk melaksanakan audit SDM di Kantor Wilayah. Audit SDM dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) yakni auditor IAD dan/atau auditor Kantor Wilayah yakni Regional Business Control atas instruksi dari IAD.

Auditor melaksanakan audit di Kantor Wilayah dengan diawali pemeriksaan kepatuhan terhadap Sistem Operasional Prosedur (SOP) dan Kebijakan Khusus Perusahaan, baik melalui pemeriksaan berkas secara langsung maupun melalui sistem komputer. Temuan audit yang sering terjadi adalah kurangnya pemahaman karyawan terhadap job description. Melalui monitoring Work Load Analysis (WLA) ditemukan juga kesenjangan atau Gap Grade Karyawan antara Job Grade yang diduduki oleh karyawan dengan Person Grade yang tidak sesuai. Hal tersebut biasanya terjadi karena Regional Human Capital belum rutin melakukan coaching/ reminder dan refreshment ketentuan serta pembinaan karyawan yang berada di Kantor Cabang maupun Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara. Selain itu, Regional Human Capital pun belum melakukan distribusi karyawan di wilayah kerjanya sesuai dengan WLA yang telah ditentukan Kantor Pusat.

Atas temuan audit tersebut, auditor akan memberikan rekomendasi berupa saran atau solusi kepada unit-unit terkait atas temuan audit. Adapun rekomendasinya adalah memberikan pendidikan, pelatihan, dan refreshment kepada karyawan untuk meningkatkan skill, kompetensi, serta pemahaman lebih dalam terhadap job description masing-masing karyawan.

Rekomendasi untuk distribusi karyawan berupa adjustment melalui mutasi dan rotasi sesuai dengan WLA, serta promosi apabila sudah memenuhi kriteria. Hal ini penting untuk segera dilaksanakan oleh unit-unit terkait untuk meningkatkan performa karyawan, meminimalisir risiko fraud, meningkatkan produktivitas unit, sehingga pencapaian terhadap target dapat lebih maksimal.

Tindak lanjut atas rekomendasi audit harus segera dilakukan oleh Regional Human Capital dengan membuat memo ke seluruh Kantor Cabang (KC) wilayah binaan agar melakukan perhitungan ulang atas kebutuhan jumlah karyawan pada masing-masing KC. WLA dan existing (kondisi saat ini) karyawan masing-masing KC wilayah binaan termasuk apabila ada Kantor Cabang Pembantu (KCP) scale up atau kenaikan kelas KC, dan hasil analisa Kantor Wilayah atas data yang telah diberikan KC binaan untuk seterusnya bermemo ke Kantor Pusat terkait kondisi dan tindak lanjut penyesuaian WLA di seluruh KC binaan Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara. Dokumen tindak lanjut dilaporkan ke IAD dalam jangka waktu maksimal yang ditetapkan. Hasil audit berupa Risalah Temuan Hasil Audit berisi temuan audit, saran/ rekomendasi, serta tindak lanjut akan disampaikan ke manajemen Kantor Wilayah, Internal Audit Division, Human Capital Division, serta Direktur Utama selaku Direktur Supervisi Internal Audit Division.

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).

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

Risalah Temuan Hasil Audit yang disampaikan ke manajemen Kantor Wilayah menjadi bahan evaluasi dan review untuk pertimbangan dan pengembangan (enhancement) dalam pengelolaan sumber daya manusia agar lebih baik lagi. Monitoring terhadap tindak lanjut audit pun 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. Selain itu, 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.

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. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari penilaian Key Performance Indicator yang dilakukan setiap tiga bulan menunjukkan peningkatan, terutama pada indikator ketercapaian target baik target individu, Kantor Cabang, maupun Kantor Wilayah.

Simpulan

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). Pelaksanaan audit SDM dimulai dari kebutuhan Human Capital Division (HCD) yang melaksanakan evaluasi dan review tentang pengelolaan sumber daya manusia pada masing-masing Kantor Wilayah. Selanjutnya HCD berkoordinasi dengan Internal Audit Division (IAD) untuk melaksanakan audit SDM di Kantor Wilayah. Audit SDM dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) yakni auditor IAD dan/atau auditor Kantor Wilayah yakni Regional Business Control atas instruksi dari IAD. Hasil audit berupa Risalah Temuan Hasil Audit berisi temuan audit, saran/ rekomendasi, serta tindak lanjut akan disampaikan ke manajemen Kantor Wilayah, Internal Audit Division, Human Capital Division, serta Direktur Utama selaku Direktur Supervisi Internal Audit Division.

Kinerja karyawan umumnya menunjukkan peningkatan setelah penerapan Audit SDM. Saat pelaksanaan rekomendasi, tindak lanjut audit serta monitoringnya berjalan dengan baik sehingga 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 kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan peningkatan Key Performance Indicator secara individu, unit, kantor cabang binaan, serta Kantor Wilayah.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan kelemahan dalam pengelolaan penempatan karyawan dimana masih sering terjadi temuan audit yang berulang yaitu kurangnya pemahaman akan Job Description karyawan serta adanya kesenjangan antara Job Grade dengan Person Grade.

Ucapan Terima Kasih

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini menjadi syarat kelulusan perkuliahan dan mendapatkan gelar Sarjana Akuntansi. Proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik dukungan moril maupun materil. Oleh karena

itu, dengan penuh rasa hormat, saya ucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas berkah kesehatan, kekuatan, dan kelancaran yang diberikan selama proses perkuliahan sampai dengan penyusunan skripsi.

2. Suami tercinta Dewangga Grahananda serta putra putri tersayang Daniswara Ahmad Rifanda, Diaz Aufar Rifanda, Divya Athailla Rifanda atas doa, dukungan, dan motivasinya.

3. Kedua orang tua atas doa dan dukungannya.

4. Adik saya M. Hilman Ismatullah yang selalu memberikan motivasi agar saya terus meng-upgrade diri dengan melanjutkan kuliah ke jenjang yang lebih tinggi.

5. Auditor internal dan manajer Bank Tabungan Negara Kantor Wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara yang bersedia menjadi narasumber, meluangkan waktunya di tengah kesibukan yang sangat padat, serta ilmu-ilmu yang diberikan kepada saya.

6. Teman-teman dan semua pihak yang telah memberikan doa dan dukungan kepada saya sampai akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.

Saya menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan guna perbaikan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berkontribusi bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

References

- [1] A. N. Aryanti, P. P. Rahmi, and L. Herlina, "The Effect of ROA, ROE, LDR, CAR, and NPL on Banking Stock Prices Listed on IDX," *Arbitrary Journal of Economics and Accounting*, vol. 3, no. 1, pp. 156-163, 2022.
- [2] Fahrial, "The Role of Banks in National Economic Development," *Ensiklopedia Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 179-184, 2018.
- [3] M. S. Ummah, "Transformational Leadership in the Digital Era: Challenges and Opportunities," *Sustainability*, vol. 11, no. 1, pp. 1-14, 2019.
- [4] D. R. Widianita, "Implementation of Excellent Service by Frontliners to Maintain Islamic Bank Customers After the COVID-19 Pandemic," *At-Tawassuth Journal of Islamic Economics*, vol. 8, no. 1, pp. 1-19, 2023.
- [5] S. P. Wahyuni, "Factors Affecting Business Development in the Convection Industry," *Journal of Islamic Economics and Business*, vol. 15, no. 1, pp. 37-48, 2024.
- [6] N. M. Rachman, "Strategy Analysis of Trade Education and Training Centers Toward Corporate University," *Cendekia Niaga*, vol. 3, no. 2, pp. 12-28, 2019.
- [7] R. R. C. S. Hussein and L. R. Said, "Employee Training Participation at PLN Corporate University and Its Relationship to Competence and Performance," *Journal of Management Insight*, vol. 4, no. 1, pp. 139-151, 2016.
- [8] Dealls, "Seven Reasons for Job Rotation and Its Legal Basis," 2023. [Online]. Available: <https://dealls.com>
- [9] Suherman, "Mutation Patterns, Reward and Punishment Versus Fraud," Ministry of Finance of Indonesia, 2017.
- [10] E. A. Hardiansyah, E. Y. Hasanah, and M. A. S. Mahadi, "The Importance of Human Resource Audit in Improving Employee Performance," *Journal of Scientific Accounting*, vol. 3, pp. 11056-11064, 2020.
- [11] D. E. Ana and A. Zunaedi, "Islamic Banking Strategies in Facing Competition During the COVID-19 Pandemic," *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, vol. 1, no. 1, pp. 167-188, 2022.
- [12] H. G. Soedarsa and C. Anwar, "Human Resource Management Audit and Employee Performance," *Journal of Accounting and Finance*, vol. 5, no. 1, pp. 274-282, 2014.
- [13] A. Hasan, "Management Audit Analysis of Human Resource Productivity and Performance Evaluation," *Library Review Chapter II*, vol. 12, pp. 6-25, 2020.
- [14] M. Sangkala, "Benefits of Human Resource Audit Implementation in Companies," *Sinomika Journal of Economics and Accounting*, vol. 1, no. 6, pp. 1669-1678, 2023.
- [15] M. Ulfa, "Operational Audit of Human Resource Function," *Journal of Accounting*, p. 13, 2020.
- [16] I. M. N. Janah, T. D. Karyanti, and A. Widiarto, "Implementation of Human Resource Management Audit in Regional Banks," *Yudishtira Journal of Financial Strategy*, vol. 2, no. 3, pp. 379-395, 2022.
- [17] R. Fijra, "Evaluation of Human Resource, Production, and Operations Functions Through Management Audit," *Integrated Journal of Industrial Engineering*, vol. 5, no. 1, p. 10, 2020.
- [18] A. U. Putri, "Human Resource Management Audit Evaluation on Employee Performance," *Management Journal*, vol. 9, pp. 10-14, 2020.
- [19] N. L. Mustika and H. Widiastoeti, "Human Resource Audit Implementation for Recruitment Program Evaluation," *Journal of Accounting*, vol. 2, no. 1, pp. 176-188, 2023.
- [20] R. R. Widiawari, "Evaluation of Employee Performance at Barito Kuala District," vol. 5, no. 2, pp. 81-98, 2021.
- [21] Bank Tabungan Negara, "Corporate Profile," 2024. [Online]. Available: <https://www.btn.co.id>
- [22] K. Nasihin, *Strategic Management Implementation for Human Resource Development*, Metro: IAIN Metro Press, 2021.
- [23] R. Armando, "BTN Receives LinkedIn Award for Human Resource Development," 2024. [Online]. Available: <https://www.btn.co.id>
- [24] I. Irmayanti, B. Rismayadi, and W. Pertiwi, "Human Resource Management Audit Implementation in

- Manufacturing Industry," *Journal of Administration and Management*, vol. 13, no. 3, pp. 252-267, 2023.
25. [25] A. D. Andrian et al., *Human Resource Management*, Revised ed., Jakarta: Bumi Aksara, 2022.
26. [26] E. Susanti, "Organizational Climate and Teachers' Work Productivity," *Educational Management Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 30-37, 2023.
27. [27] M. S. Ummah, *Human Resource Management*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.
28. [28] T. A. A. Himat, *Transformational Leadership and Human Resource Performance*, Jakarta: Rajawali Press, 2024.
29. [29] I. Paillin and D. Mulyanti, "Human Resource Management Quality Improvement Strategy," *Journal of Information Systems and Business Management*, vol. 2, no. 2, pp. 66-74, 2023.
30. [30] X. Chen et al., "Human Resource Management as Science and Art," *Nucleic Acids Research*, vol. 6, no. 1, pp. 1-7, 2018.
31. [31] I. Muslimin, "Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance," *Mandala Education Journal*, vol. 6, no. 1, pp. 126-136, 2020.
32. [32] A. R. Sakir et al., "Social Service Strategy in Handling Street Children," *Sutasoma Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 19-26, 2023.
33. [33] Sugiyono, *Quantitative, Qualitative, and R&D Research Methods*, Bandung: Alfabeta, 2024.
34. [34] Pujiati, "Research Data Sources and Collection Methods," Deepublish, 2024.
35. [35] Kumparan, "Indirect Observation Techniques," 2024.
36. [36] M. Husnullail et al., "Data Validity Examination Techniques in Scientific Research," *Genta Mulia Journal*, vol. 15, pp. 1-23, 2024.
37. [37] Y. Rifa'i, "Qualitative Research Methodology Analysis," *Cendekia Inovasi*, vol. 1, no. 1, pp. 31-37, 2023.
38. [38] T. S. Rubianti, *Financial Performance Analysis of State-Owned Banks Using CAMEL Method*, Jakarta: UI Press, 2010.
39. [39] R. Z. Hilmi et al., "Housing Discourse Practices in Indonesian Newspapers," *Journal of Social Studies*, vol. 3, no. 2, pp. 91-102, 2018.
40. [40] T. S. Rubianti, *CAMEL-Based Bank Financial Performance Analysis*, Jakarta: UI Press, 2010.
41. [41] D. R. Widianita, "BTN as National Mortgage Bank Pioneer," *At-Tawassuth Journal of Islamic Economics*, vol. 8, no. 1, pp. 1-19, 2023.
42. [42] E. M. Harahap et al., "The Role of Banking Industry in National Resilience," 2022.
43. [43] H. S. Febriati and N. Lathifah, "BTN Policy Strategy in Increasing Housing Loan Interest," vol. 2, no. 4, 2024.