

ANALISIS AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI CABANG CALANG

Nurmiana, Email: nurmiana@yahoo.com¹
Husnawati, Email: husnawati@yahoo.com²
Fajar al-Husaini, Email: fajarhusaini@yahoo.com³

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Dikirim April 2019
Tahap Revisi I Maret 2019
Tahap Revisi II April 2019
Dipublikasi Juni 2019

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem audit sumber daya manusia PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Calang. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen audit Sumber Daya Manusia (SDM) pada Bank Syariah Mandiri Cabang Calang sudah sesuai dengan prosedur dan ketentuan PT Bank Syariah Mandiri. Perlu dilakukan evaluasi secara periodik pada setiap bagian agar tercapai sistem yang baik dan karyawan yang selalu bekerja dengan optimal yang keduanya akan memberi keuntungan pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Calang.

Kata Kunci

Analisis, Kinerja, dan Sumber Daya Manusia

• p-ISSN 2655-3090

Alamat Korespondensi:

Sekolah Tinggi Agama Islam Tapaktuan
Jalan T. Ben Mahmud, Lhok Keutapang, Aceh Selatan,
E-mail: jurnal.staitapaktuan@gmail.com

¹Dosen Tetap Prodi Perbankan Syari'ah STAI Tapaktuan.

²Dosen Tetap pada Prodi Perbankan Syari'ah STAI Tapaktuan.

³Alumni Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Efektivitas dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (perusahaan) dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi (perusahaan) tersebut. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, akan menunjukkan bagaimana perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan, dan mengevaluasi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Apabila perusahaan ingin tetap unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus melakukan perbaikan secara rutin. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diinginkan. Audit tidak hanya dapat memperlancar perubahan tetapi juga dapat digunakan sebagai suatu alat atau instrumen untuk perbaikan. Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan serta sistem kerja fungsi SDM dapat dinilai.

Audit atas sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat membantu manajemen untuk menemukan dan mengevaluasi hal-hal yang menyimpang. Audit manajemen sumber daya manusia merupakan seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan.

PT. Bank Syariah Mandiri (Persero) Tbk adalah sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintahan Indonesia. Sejak berdirinya, PT. Bank Syariah Mandiri (Persero) Tbk telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan profesional yang bekerja berlandaskan pada prinsip-prinsip *good corporate goverment* yang telah diakui secara internasional. Melihat dari prinsip-prinsip pada PT. Bank Syariah Mandiri (Persero) Tbk tersebut sangat tertarik untuk menciptakan atau membuat inovasi-inovasi baru yang akan lakukan.

Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri sebagai sumber daya manusia memiliki peran

penting dalam keberhasilan perusahaan. Performa SDM harus sejalan dengan pemanfaatan aset permodalan. Tanpa tenaga kerja atau karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, sejumlah uang yang dikeluarkan perusahaan untuk membiayai seluruh kegiatan operasionalnya tidak dapat dialokasikan dengan baik atau bahkan hanya akan menjadi aset mati. Pemilik dan pengelola usaha harus memberikan perhatian lebih pada orang-orang yang berkontribusi dalam bisnisnya. Meskipun telah melalui proses seleksi saat rekrutmen karyawan baru, tidak mudah mendapatkan tenaga kerja kompeten di semua bidang pada satu waktu.

Berdasarkan fenomena tersebut penelitian ini dilakukan untuk melakukan penelitian tentang audit sumber daya manusia PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Calang.

LANDASAN TEORI

Audit Manajemen

Audit manajemen seringkali diartikan sama dengan audit operasional. Pengertian sederhana dari audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektivitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnisnya. Sedangkan pengertian sederhana audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Jelas kedua pengertian serupa karena pemeriksaan manajemen dilakukan saat manajemen beroperasi.

Menurut Susilo menyatakan bahwa audit manajemen adalah audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan yang mencakup dimensi PQCDMSME – *Productivity* (produktivitas) – *Quality* (mutu) – *Cost* (biaya) – *Delivery* (waktu penyampaian) – *Safety* (keselamatan) – *Morale* (etos kerja) –

Enviroment (lingkungan) – secara efektif dan efisien.⁴

Sedangkan Agoes mengemukakan Management Audit, disebut juga Operational Audit, Functional Audit, System Audit, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.⁵

Ruang lingkup audit manajemen cukup luas dan harus mencakup semua operasi perusahaan. Oleh karena itu tidak terbatas pada masalah akuntansi, catatan dan dokumen-dokumen saja. Ruang lingkup audit manajemen yang menyeluruh atas kegiatan, program dan fungsi perusahaan oleh Supriyono.⁶

Audit Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen bisa sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis juga sebagai suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan. SDM dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.⁷

Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen bisa sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis juga sebagai suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan. Menurut Gary, manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan

praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.⁸

Menurut Rivai dan Sagala, manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi - fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pengarahan (*directing*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintegrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja.⁹

Sedangkan tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan sebagai berikut: (1) Untuk menentukan kualitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan; (2) Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan; (3) Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat dan (4) Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.¹⁰

Berdasarkan penjelasan di atas serta pendapat para ahli Manajemen Sumber Daya Aparatur, dapat dikemukakan bahwa secara makro aparatur adalah kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik, dan secara mikro aparatur adalah faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif. Sejalan dengan terminologi tersebut, posisi manajemen sumber daya aparatur dalam organisasi dipandang sangat penting dan strategis dalam menghadapi perubahan

⁴Susilo, *Audit SDM*, (Jakarta: Vorqista Binamega, 2002), h al. 53..

⁵Agoes Sukrisno, *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)* oleh kantor Akuntan Publik. (Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, 2011), hal. 173.

⁶Supriyono, W. *Psikologi Belajar (Edisi Revisi)*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hal. 37.

⁷Hadari Nawawi, *MSDM yang Kompetitif untuk Bisnis*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012).

⁸Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Indeks, 2011), hal. 5.

⁹Rivai, H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2013).

¹⁰Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 250.

paradigma administrasi negara good governance dan kompetisi global abad ke-21. Dengan kata lain, organisasi memerlukan sumber daya aparatur yang mampu memahami, menerima dan menyesuaikan diri dengan berbagai pergeseran dan perubahan lingkungan, melalui manajemen sumber daya aparat yang dapat mewujudkan organisasi yang kompetitif.¹¹

Dengan demikian, perlakuan terhadap aparat dalam aspek pembangunan dan pengembangan perlu manajemen yang dapat memanusiakan sumber daya aparat. Dalam hal ini diperlukan suatu entitas paradigma dalam pengelolaan sumber daya aparat yang pada prinsipnya mengemukakan paradigma dan pendekatan manajemen sumber manusia (aparat) sebagai: (1) Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia; (2) Potensi psikologis yang dimiliki pekerja cenderung lebih besar dari achievement organisasi, dan perlu dibina dan dikembangkan dalam rangka peningkatan produktifitas; (3) Diyakini bahwa melalui sumber daya aparatur yang berkualitas akan dapat memberikan kontribusi yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi, dan (4) aparatur dipandang sebagai suatu investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk kinerja yang lebih besar.¹²

Kinerja

Istilah kinerja (performance) identik dengan prestasi kerja, yang artinya sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan sehingga dengan jelas output yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, baik segi kualitas maupun kuantitasnya. Kinerja pegawai akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, dimana hal ini akan menyangkut pengharapan

untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan.¹³

Di berbagai media masa istilah kinerja telah populer digunakan, namun definisi atau pengertian kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, sehingga menyulitkan masyarakat untuk mengetahuinya. Namun demikian, media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu “*performance*”. Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁴

Kinerja adalah merupakan perwujudan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi hal ini tidak mudah dicapai, karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.¹⁵

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan, keduanya tidak dapat menghasilkan keluaran yang tinggi. Larsen dan Mitchell mengusulkan bahwa kinerja akan tergantung kepada adanya perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya.¹⁶ Kinerja atau “*performance*” adalah hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana

¹³Syahrani “Analisis Kinerja Aparatur Pada Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Nunukan,” dalam *Journal Administrative Reform*, Vol 2, Nomor 3, hal. 1624-1636.

¹⁴Nurul Farasmy, “Analisis Kinerja Aparatur Kecamatan Mamuju Kabupaten Mamuju Sulawesi Barat” Kecamatan Mamuju serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kecamatan Mamuju” dalam *Skripsi Manajemen*, hal. 4.

¹⁵Hasibuan, *Manajemen Sumber ...* hal. 93.

¹⁶Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: CV Mandar Maju, 2012), hal. 215-216.

¹¹Mustafa, “Analisis Kinerja Sumber Daya Aparatur Pada UPTD Balai Pengawasan dan Pengendalian Mutu Barang Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan.” *Skripsi Manajemen*, (2015), hal. 4.

¹²*Ibid*, hal. 5.

hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dibuktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan. Arti “performance” atau kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika. Kinerja adalah penampilan suatu proses kerja dalam organisasi yang meliputi perilaku para pelakunya (atasan dan bawahan, pegawai/pekerja), proses pekerjaan serta hasil pekerjaan yang dicapai.¹⁷

Adapun menurut Hasibuan menyatakan bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”¹⁸ Menurut Simamora “Pengukuran kinerja adalah merupakan suatu alat manajemen untuk bisa meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”.¹⁹ Mengenai penilaian kinerja, menurut Simamora adalah proses yang mengukur karyawan, penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan”.

Menurut kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi.²⁰ Kinerja karyawan merupakan suatu perbandingan hasil kerja yang berkualitas dengan standart yang telah ditetapkan untuk pencapaian pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²¹

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah rata-rata dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.²²

Seorang manejer yang bekerja ekstra lama dikantornya guna memenuhi kebutuhannya yang akan prestasi, mungkin merasa jam-jam kerja ekstra tersebut berbenturan dengan kebutuhaannya akan di afiliasi yang di ekspresi dalam wujud keinginannya untuk berada di tengah-tengah keluarga. Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi, menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Menurut Mangkunegara bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi, yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka inidividu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana

¹⁷Farasmy, *Analisis Kinerja ...* hal. 4.

¹⁸*Ibid*, hal. 4.

¹⁹Hendry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada, 2011), hal. 416.

²⁰Roro Rukmini Widiawari, “Hubungan Antara Faktor Kemampuan Dengan Kinerja Pegawai Kecamatan Banjarbaru Kota,” dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 1 No 3*, hal. 18-29.

²¹Kurniati, dkk., “Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Pada PT. Sapta Pusaka Graha Nusantara

(SPGN) Surabaya, dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 2, No. 1, 2012*, hal. 1-9.

²²Saka Yulius, “Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bengkulu,” dalam *Skripsi*, Manajemen Universitas Bengkulu, 2014, hal. 8.

jika diuraikan, faktor individu dapat dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*)
Yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki pegawai. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.
- b. Keterampilan (*Skill*)
Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki pegawai. Seperti keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*), keterampilan manusia (*Human Skill*), dan keterampilan teknik (*Technical Skill*)
- c. Faktor motivasi (*Motivation*)
Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.²³

2. Faktor Lingkungan Organisasi
Faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja individu yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Pengukuran Kinerja

Berbicara tentang pengukuran kinerja memiliki esensi yang jelas karena melalui pengukuran kinerja dapat diketahui aspek-aspek apa yang dapat dijadikan parameter mengenai kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pengukuran kinerja

dapat dilihat melalui beberapa aspek sebagai berikut:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan dan lain-lain.
3. *Timeline*, merupakan tingkat sejauhmana kegiatan dilaksanakan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi, output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness*, tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan tanpa seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, menilai tingkatsejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja.²⁴

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja aparat sangat mempengaruhi kinerja organisasi di mana dia atau mereka berperan sebagai pelaku. Sehubungan dengan itu, kiranya seorang pemimpin selalu melakukan hal-hal, sebagai berikut:

1. *Sets goals and performance criteria* artinya menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kinerjanya.

²³Mangkunegara AA. Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Rafika Aditama, 2012), hal. 16.

²⁴Syahrani, "Analisis Kinerja Aparatur Pada Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Nunukan," dalam *Journal Administrative Reform*, Vol 2, No 3, 2014, hal. 5.

2. *Provides incentives, so that subordinate want to reach goals and meet performance criteria* artinya pimpinan perusahaan selalu menyediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para karyawan khususnya pegawai bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
3. *Give regular objective feed back so that people know share they stand in the work* artinya pemimpin secara teratur menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai mengetahui posisi peranannya dalam perusahaan.
4. *Uses techniques of participative whereby employees participate when it is appropriate in decisions which affect them and their work* artinya gunakan cara manajemen partisipatif di mana para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
5. *Hold regularly, two way communicative meeting with subordinates* artinya dalam hal ini antara pimpinan dan pegawai harus menjadi pendengar yang baik di dasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.²⁵

METODE PENELITIAN

Penelitian ini, dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Metode kuantitatif yaitu suatu metode analisa yang membandingkan tinjauan teoritis dengan hasil penelitian yang diperoleh, kemudian mengambil kesimpulan dan memberi saran. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Menurut Sugiyono analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Selanjutnya melakukan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan terakhir kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).²⁶ Sedangkan teknik

pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum

Bank Syariah Mandiri Cabang Calang diresmikan pada tanggal 02 Desember 2010 beralamat di Jl. Calang-Meulaboh (Jl. Teuku Umar) No.5, Desa Dayah Baro, Kec. Krueng Sabe, Kab. Aceh Jaya, Aceh. No. Telepon: (0654) 2210114, 2210115 BSM Call Center: 14040 atau (021) 2953 4040. Saat ini, dunia perbankan Indonesia tidak hanya didominasi oleh bank yang berkonsep konvensional, tetapi bank yang berkonsep syariah pun mulai menjamur untuk meramaikan persaingan antar bank di Indonesia. Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu bank yang berkonsep syariah di Indonesia. Bank syariah mandiri juga merupakan salah satu pelopor berdirinya bank-bank berkonsep syariah di Indonesia dan merupakan salah satu bank syariah terbesar di Indonesia saat ini.

Analisis Audit Sumber Daya Manusia

Apakah Bank Syariah Mandiri Cabang Calang sudah melakukan audit analisa sumber daya manusia terhadap staf dan karyawannya. Untuk itu penulis melihat dari dua aspek yakni program pendidikan dan pelatihan serta program pelatihan berbasis kompetensi.

Pendidikan dan Pelatihan

Setiap pegawai baru di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Calang akan mendapat pelatihan 2 minggu yang akan dijadwalkan oleh Kantor Pusat PT. Bank Syariah Mandiri. Pelatihan tersebut berisi:

Pertama, Introduction program yang merupakan sebuah program pelatihan yang diadakan oleh BSM masing-masing cabang kepada pegawai baru untuk memberikan pengetahuan kepada pegawai baru tentang sistem kerja Bank Syariah Mandiri. Adapun isi dari introduction program ini adalah Sejarah Bank Syariah Mandiri, Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri, Shared Values Bank Syariah Mandiri, dan Standar Layanan. Setiap pegawai baru wajib mengikuti pelatihan ini selama 1 minggu di Kantor Cabang Calang.

Kedua, Banking Staff Program.

Pelatihan ini juga diadakan di Bank Syariah Mandiri Pusat (Jakarta) selama 1 minggu. Biaya akomodasi dan transportasi semua

²⁵Farasmy, *Analisis Kinerja ...* hal. 7.

²⁶Ibid, hal. 7.

menjadi biaya perusahaan. Kedua program ini wajib untuk diikuti karyawan baru yang ada di Bank Syariah Mandiri sebagai salah satu syarat untuk tes pegawai tetap.

Setelah selesai mengikuti pelatihan, karyawan tersebut akan menandatangani kontrak selama 1 tahun. Setelah melihat kinerja karyawan tersebut barulah akan diadakan tes pengangkatan pegawai tetap yang akan dijadwalkan oleh Kantor Pusat Bank Syariah Mandiri. Untuk penempatan karyawan akan ditempatkan pada Kantor Cabang Calang. Jika ada pelamar dari KCP Calang maka surat lamaran akan diproses pada Kantor Cabang Calang. BSM telah menyediakan sarana peningkatan kualitas SDM melalui beragam fasilitas pendidikan dan pelatihan (Diklat), terdiri: Program Pelatihan Berbasis Kompetensi, *e-learning* dan *Learning Center*; Program Pelatihan Berbasis Kompetensi. Program diklat tersebut bertujuan untuk memenuhi kompetensi sesuai jabatan setiap pegawai. Program ini disusun berdasarkan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) yang dikembangkan di internal BSM. Rincian program berbasis kompetensi ini meliputi: (1) *Core Training* yaitu diklat dasar yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai BSM; (2) *Functional Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan jabatan (*job desk*) pegawai; (3) *Behaviour Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi perilaku pegawai pada level dan jabatan tertentu; (4) *Managerial Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi Managerial dan leadership pegawai BSM yang menduduki jabatan struktural.

Program diklat di BSM berjalan melalui 3 metode *delivery*, yaitu: (1) *e-Learning*: Proses pelatihan yang sepenuhnya dilakukan melalui media *e-Learning*. Pembelajaran melalui *e-Learning* dimulai dari proses pendaftaran, pelatihan, test dan evaluasi sampai dengan penerbitan sertifikat pelatihan; (2) *Classroom Training*: Proses pelatihan yang dilaksanakan di dalam kelas (di *Learning Centre* BSM maupun di Cab. Koordinator) untuk meningkatkan skill pegawai dan (3) *Blended Learning*: Proses pelatihan yang memadukan antara proses pembelajaran melalui *E-Learning* dan *classroom*. Pegawai terlebih dahulu belajar

melalui *E-Learning* untuk meningkatkan pengetahuan. Setelah lulus pre-test di *e-Learning*, pegawai mengikuti *classroom training* guna meningkatkan skill dari pengetahuan yang telah didapat melalui *E-Learning*.

E-Learning adalah sebuah proses pembelajaran melalui bantuan teknologi informasi. *E-Learning* merupakan salah satu infrastruktur yang dapat mempercepat proses pengembangan pegawai karena dapat diakses melalui seluruh kantor cabang BSM di seluruh Indonesia pada waktu yang tidak terbatas. Fasilitas *E-Learning* yang dikembangkan secara internal dan telah mengintegrasikan 3 aplikasi pengembangan pegawai, meliputi: (1) *Human Resources Information System (HRIS)*; (2) *Learning Management System (LMS)*; (3) *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*. *E-Learning* BSM menyediakan ratusan materi pelatihan dan ribuan soal-soal test evaluasi dari berbagai topik pelatihan.

Di samping itu, juga dilaksanakan *Learning Centre*. Dalam kaitan ini, BSM juga telah menyediakan *Learning Centre* sebagai pusat pembelajaran *classroom training* baik di Jakarta maupun Kantor Wilayah. *Learning Centre* BSM berlokasi di Kantor Pusat. Fasilitas yang disediakan meliputi: ruang kelas, laboratorium mini bank dengan jaringan intranet dan *E-Learning*, ruang makan, musholla dan antor pengelola diklat. BSM juga menyediakan Laboratorium Gadaai Emas untuk peningkatan keterampilan pegawai yang mengembangkan bisnis gadaai emas, baik dari level Pelaksana sampai level Managerial. Untuk mengembangkan budaya perusahaan, segenap pegawai BSM terlibat secara aktif pada program implementasi *Shared Values* terdiri dari nilai-nilai: *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity* dan *Customer Focus* (ETHIC). BSM juga memiliki program peningkatan integritas pegawai melalui kegiatan: (1) Forum do'a pagi (FDP) hari senin: di mana jajaran Direksi BSM dengan seluruh pegawai kantor pusat bertemu untuk membahas kinerja mingguan dan informasi-informasi terkini. Hasil FDP dapat diakses oleh seluruh pegawai di Kantor Cabang seluruh Indonesia melalui intranet dan (2) Dzikir jum'at pagi di kantor pusat maupun cabang-cabang di seluruh Indonesia.

Perencanaan dan Pengembangan

Tujuan audit perencanaan dan pengembangan karir adalah untuk memastikan bahwa Bank Syariah Mandiri Cabang memiliki prosedur perencanaan dan pengembangan karir yang didokumentasikan dengan baik, pendidikan dan perencanaan dan pengembangan karir telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta perencanaan dan pengembangan karir telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Bank Syariah Mandiri Cabang Calang sudah memiliki program perencanaan dan pengembangan karier, yang menjadi dasar dalam pengembangan karier dilihat dari kedisiplinan dari tiap karyawan. Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Namun tidak semua karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Calang mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier.

Salah satu kunci penting untuk menjaga kualitas kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah mengembangkan dan mendidik karyawan secara berkesinambungan. BSM memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM yang unggul menjadi adalah penopang utama untuk menjadi pemimpin pasar dan lokomotif pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Untuk melahirkan SDM yang unggul, BSM menumbuhkembangkan budaya pembelajaran secara berkelanjutan, dan didukung fasilitas belajar terbaik.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses perencanaan dan pengembangan karir yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Calang telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur perencanaan dan pengembangan karir telah terdokumentasi dengan baik.

Penilaian Kerja

Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh pimpinan dan pejabat Bank Syariah Mandiri Cabang Calang dengan mengamati kinerja. Pengamatan oleh pimpinan dan pejabat Bank Syariah Mandiri Cabang Calang dalam menilai kinerja karyawan tidak

dilakukan secara periodik. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja. Standar penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama. Penyelesaian pekerjaan yang cepat dan sesuai dengan prosedur lebih diutamakan. Bank Syariah Mandiri Cabang Calang akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

Tujuan audit penilaian kinerja adalah untuk memastikan bahwa Bank Syariah Mandiri Cabang Calang memiliki prosedur penilaian kinerja yang didokumentasikan dengan baik, penilaian kinerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta penilaian kinerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dalam penilaiannya, setiap bagian dan jabatan memiliki KPI (Key Performance Indikator) masing-masing. Jika KPI yang dituntut melebihi dari yang ditargetkan maka hasil penilaiannya akan menjadi luar biasa. Jika tercapai dari yang dituntut maka akan menjadi B+ (B plus) atau B- (B minus). Jika tidak tercapai maka akan menjadi TB (Tidak Baik). Hasil dari penilaian KPI akan mempengaruhi promosi dan bonus karyawan.

Pemberian Kompensasi dan Penghargaan

Tujuan audit pemberian kompensasi dan penghargaan adalah untuk memastikan bahwa Bank Syariah Mandiri Cabang Calang memiliki prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan yang didokumentasikan dengan baik, pemberian kompensasi dan penghargaan telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta pemberian kompensasi dan penghargaan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses pemberian kompensasi dan penghargaan yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Calang telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan telah terdokumentasi dengan baik.

Evaluasi

PT. Bank Mandiri selalu mendukung program keterampilan, pendidikan maupun pengembangan karyawan. Program tersebut tiap tahunnya disusun dan dilaksanakan oleh tim training and development. Program tersebut memperluas pengetahuan dan peningkatan kemampuan disamping keterampilan Managerial, teknis dan administrasi yang secara langsung untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja.

Penyediaan dan pengembangan sarana peningkatan kualitas SDM sudah menjadi komitmen manajemen BSM dan seluruh pegawai. Komitmen tersebut dilakukan untuk mendukung transformasi BSM menjadi bank syariah kebanggaan bangsa Indonesia. Aktifitas pendidikan dan pelatihan mempunyai beberapa tujuan: (1) Memperbaiki dan meningkatkan mutu karyawan agar dapat memenuhi standar; (2) Menjadi sumber penyebaran informasi mengenai pengetahuan teknis perbankan syariah maupun pengetahuan lainnya; (3) Meningkatkan motivasi kerja; (4) Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk menduduki posisi dan jabatan yang lebih tinggi dan (5) Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk dapat menduduki posisi/bidang pekerjaan yang lain.

Metode pelatihan dan pengembangan dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan Human Capital dilakukan melalui tahapan-tahapan: Analisa kebutuhan, Penetapan tujuan, Pengembangan metode pelatihan, Pengembangan materi pelatihan, Pelaksanaan pelatihan dan Evaluasi pelatihan. Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan pendidikan sesuai dengan kebutuhan karir karyawan itu sendiri dan perusahaan. Karyawan akan mengikuti program pelatihan baik dalam rangka meningkatkan keterampilan maupun dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang sekarang, dan antisipasi pengembangan tugas kedepan. Dalam hal ini, proses belajar tidak ada hentinya, baik yang dilakukan secara mandiri (self learning) maupun bersama-sama (classroom learning). Karyawan juga harus siap menghadapi setiap perubahan yang mungkin terjadi. Karyawan wajib berbagi dan mentransfer ilmu pengetahuan yang dimilikinya kepada karyawan lain.

PT. Bank Syariah Mandiri dalam usaha mempertahankan pekerjaannya terus mengupayakan kesejahteraan karyawan agar mereka tetap loyal bekerja di perusahaan. Selain gaji memadai diatas upah minimum yang diberikan perusahaan, maka selama menjadi karyawan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Calang juga berhak mendapatkan seperti: (1) Tunjangan hari tua; (2) Tunjangan asuransi kesehatan; (3) Tunjangan asuransi hidup; (4) Tunjangan hari raya (THR); (5) Tunjangan jabatan dan (6) Bonus.

Kesimpulan

Setelah melakukan analisis mengenai penelitian tentang audit Sumber Daya Manusia (SDM) pada Bank Syariah Mandiri Cabang Calang, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sistem Manajemen Audit Sumber Daya Manusia (SDM) pada Bank Syariah Mandiri Cabang Calang sudah sesuai dengan prosedur dan ketentuan PT Bank Syariah Mandiri;
2. PT. Bank syariah Mandiri cabang Calang dalam usaha mempertahankan kinerjanya selalu melakukan evaluasi secara periodik (harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan) agar setiap bagian menjalankan perkerjaannya dengan maksimal dan tetap berada dalam koridor ketentuan perusahaan. Hal ini terus diupayakan agar tidak hanya target yang dituntut yang tercapai, tetapi kualitas sistem dan karyawannya dapat berjalan dengan optimal. Sehingga dapat terbentuk suatu komunitas karyawan yang sehat, disiplin dan kompak.

Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, berikut adalah saran kepada Bank Syariah Mandiri Cabang Calang yaitu:

1. Selalu mempertahankan dan menjalankan sistem audit sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan prosedur dan ketentuan PT Bank Syariah Mandiri.
2. Melakukan evaluasi secara periodik pada setiap bagian agar tercapai system yang baik dan karyawan yang selalu bekerja dengan optimal yang keduanya akan memberi keuntungan pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Calang.

DAFTAR BACAAN

- Agoes Sukrisno, 2011. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh kantor Akuntan Publik*. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Dessler Gary, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Hadari Nawawi, (2012), *MSDM yang Kompetitif untuk Bisnis*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hendry Simamora, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Kurniati, dkk., (2012), "Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Pada PT. Sapta Pusaka Graha Nusantara (SPGN) Surabaya, dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 2, No. 1*.
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu, (2012), *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Rafika Aditama.
- Melayu Hasibuan, (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mustafa, (2015), "Analisis Kinerja Sumber Daya Aparatur Pada UPTD Balai Pengawasan dan Pengendalian Mutu Barang Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan." *Skripsi* Manajemen Universitas Bengkulu.
- Nurul Farasmy, (2014), "Analisis Kinerja Aparatur Kecamatan Mamuju Kabupaten Mamuju Sulawesi Barat" Kecamatan Mamuju serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kecamatan Mamuju" dalam *Skripsi*, Manajemen Universitas Bengkulu.
- Rivai, dkk, (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Roro Rukmini Widiawati, (2014), "Hubungan Antara Faktor Kemampuan Dengan Kinerja Pegawai Kecamatan Banjarbaru Kota," dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 1 No 3*.
- Saka Yulius, (2014), "Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bengkulu," dalam *Skripsi*, Manajemen Universitas Bengkulu.
- Sedarmayanti, (2012), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Supriyono, W. (2012), *Psikologi Belajar (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susilo, 2002, *Audit Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Vorqista Binamega.
- Syahrani, (2014), "Analisis Kinerja Aparatur Pada Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Nunukan," dalam *Journal Administrative Reform, Vol 2, Nomor 3*.
- Syahrani, (2014), "Analisis Kinerja Aparatur Pada Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Nunukan," dalam *Journal Administrative Reform, Vol 2, No 3*.