

**AUDIT KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI
INSTRUMEN STRATEGIS TATA KELOLA SDM BERKELANJUTAN PADA PT.
BANK SUMUT: KAJIAN *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW***

**¹Latifa Ramadhani, ^{2*}Inggit Aprilia Utami, ³Julianto Hutasuhut,
⁴Leyli Rahmadani, ⁵Intan Pratiwi, ⁶Hadi Halomoan Hasibuan, ⁷Muhammad Hilman Fikri**

^{1,2,3,4,5,6,7}Proram Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim
Nusantara Al-Washliyah

¹latifaramadhani@umnaw.ac.id, ^{2*}inggitapriautami@umnaw.ac.id, ³julianto@umnaw.ac.id,
⁴lailyaja0@gmail.com, ⁵Intanpratiwi603@gmail.com, ⁶hadihalomoan@umnaw.ac.id,
⁷hilmanfikri@umnaw.ac.id

Abstract: This study aims to determine the effectiveness of Human Resource Management (HRM) Performance Audits in supporting sustainable HR governance at PT. Bank SUMUT. The research is motivated by the predominance of HRM studies that focus on the relationship between HR factors and employee performance, while the role of HRM audits as a strategic evaluation instrument in supporting organizational aspirations is still relatively limited. The study used a qualitative approach using the Systematic Literature Review (SLR) method through the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) stages, which include identification, screening, eligibility, and inclusion. Data sources consisted of relevant scientific articles, the 2023–2025 Sustainability Report of PT. Bank SUMUT, and various theoretical literature on HRM audits, Human Capital, and Sustainability Governance. Data analysis was conducted through content analysis, thematic analysis, and narrative synthesis. The results indicate that competency, training, career development, communication, organizational communication, work culture, work-life balance, and psychological capital are strategic factors influencing the quality of HRM management at PT. Bank SUMUT. However, these factors require systematic evaluation through an HRM Performance Audit to ensure the effectiveness of its implementation. This study found that the HRM Performance Audit serves as a governance instrument that connects HR management, Human Resource strengthening, Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM), and Sustainability Governance. Theoretically, this study broadens the perspective of the HRM Performance Audit from an administrative oversight function to a strategic instrument that supports sustainable HRM governance and organizational sustainability.

Keywords: HR Performance Audit, Sustainable HR Governance, Human Capital, Organizational Sustainability

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT. Penelitian dilatarbelakangi oleh masih dominannya kajian MSDM yang berfokus pada hubungan faktor-faktor SDM dengan kinerja pegawai, sementara peran audit MSDM sebagai instrumen evaluasi strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi masih relatif terbatas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) melalui tahapan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yang meliputi *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Sumber data terdiri atas artikel ilmiah yang relevan, *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT Tahun 2023–2025, serta berbagai literatur teoritis mengenai audit MSDM, *Human Capital*, dan *Sustainability Governance*. Analisis data dilakukan melalui *content analysis*, *thematic analysis*, dan *narrative synthesis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, budaya kerja, *work-life balance*, dan *psychological capital* merupakan faktor-faktor strategis yang memengaruhi kualitas pengelolaan SDM pada PT. Bank SUMUT. Namun demikian, faktor-faktor tersebut memerlukan evaluasi yang



sistematis melalui Audit Kinerja MSDM untuk memastikan efektivitas implementasinya. Penelitian ini menemukan bahwa Audit Kinerja MSDM berperan sebagai instrumen *governance* yang menghubungkan pengelolaan SDM, penguatan *Human Capital*, *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)*, dan *Sustainability Governance*. Secara teoretis, penelitian ini memperluas perspektif Audit Kinerja MSDM dari fungsi pengawasan administratif menjadi instrumen strategis yang mendukung tata kelola SDM berkelanjutan dan keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci : Audit Kinerja MSDM, Tata Kelola SDM Berkelanjutan, Human Capital, Keberlanjutan Organisasi

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi perbankan untuk mampu mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen modern, SDM tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang (Dessler, 2020). Oleh karena itu, organisasi memerlukan suatu mekanisme evaluasi yang mampu memastikan bahwa seluruh fungsi MSDM berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Salah satu instrumen yang memiliki peran penting dalam konteks tersebut adalah Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut (Bayangkara, 2015), Audit MSDM merupakan proses pemeriksaan sistematis terhadap kebijakan, program, prosedur, dan praktik pengelolaan SDM untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi, ekonomisasi, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Audit MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen, tetapi juga sebagai sarana perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang dapat meningkatkan kualitas tata kelola SDM. Dengan demikian, efektivitas audit MSDM menjadi faktor penting dalam membangun sistem pengelolaan SDM yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi.

Kajian empiris mengenai pengelolaan SDM pada PT. Bank SUMUT menunjukkan bahwa berbagai faktor MSDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pandangan (Wardani et al., 2022), kompetensi, budaya organisasi, soft skills, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank SUMUT. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan. Dari perspektif audit MSDM, hasil penelitian tersebut mengindikasikan pentingnya evaluasi terhadap efektivitas sistem pengembangan kompetensi dan manajemen karir dalam organisasi. Pendapat lain (Kuncahyo & Purnama, 2023), pengawasan, lingkungan kerja, dan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Koordinator Medan. Temuan ini memperlihatkan bahwa sistem pengawasan dan pelatihan merupakan komponen penting dalam pengelolaan SDM. Namun demikian, penelitian tersebut belum menjelaskan bagaimana efektivitas fungsi-fungsi tersebut dievaluasi secara sistematis melalui mekanisme Audit Kinerja MSDM. Dengan kata lain, penelitian tersebut masih berorientasi pada hubungan sebab-akibat antarvariabel dan belum menyentuh aspek evaluatif yang menjadi fokus utama Audit Kinerja MSDM.

Hasil riset lain yaitu (Arriza et al., 2023) menjelaskan bahwa *work-life balance* dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT KC Panyabungan. Temuan ini memperluas perspektif bahwa efektivitas pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek formal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan kualitas hubungan interpersonal. Dalam konteks audit MSDM, kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap kebijakan kesejahteraan pegawai serta efektivitas sistem komunikasi internal organisasi. Sementara itu, (Hutapea & Dalimunthe, 2025) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *psychological capital* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Bank SUMUT dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Beberapa hasil riset ini menjelaskan bahwa dimensi perilaku organisasi dan kondisi psikologis pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menempatkan faktor-faktor tersebut sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja, bukan sebagai objek evaluasi dalam kerangka audit MSDM.



Di sisi lain, perhatian strategis PT. Bank SUMUT terhadap pengembangan SDM dan keberlanjutan organisasi tercermin secara konsisten dalam *Sustainability Report* perusahaan. *Sustainability Report* Tahun 2023 mengusung tema “Mengakar Kokoh untuk Keunggulan Berkelanjutan”, yang menekankan pentingnya penguatan fondasi organisasi melalui tata kelola yang baik dan pengembangan sumber daya manusia. Pada tahun 2024, perusahaan mengangkat tema “Transformasi Keuangan Berkelanjutan: Memperkuat Fondasi, Memperluas Manfaat”, yang menunjukkan komitmen organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis melalui transformasi kelembagaan dan peningkatan kapasitas SDM. Selanjutnya, *Sustainability Report* Tahun 2025 mengusung tema “Bertumbuh Bersama Masyarakat, Menjaga Keberlanjutan”, yang menegaskan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya berorientasi pada kinerja ekonomi, tetapi juga pada penguatan aspek sosial, tata kelola, dan pengembangan SDM secara berkelanjutan (PT Bank SUMUT, 2023; PT Bank SUMUT, 2024; PT Bank SUMUT, 2025). Jika dianalisis secara kritis, ketiga *Sustainability Report* tersebut menunjukkan adanya evolusi paradigma pengelolaan SDM di Bank SUMUT. SDM tidak lagi diposisikan sebagai sumber daya operasional semata, melainkan sebagai pilar utama keberlanjutan organisasi. Konsekuensinya, organisasi memerlukan mekanisme evaluasi yang mampu memastikan bahwa seluruh kebijakan, program, dan praktik MSDM berjalan secara efektif dalam mendukung agenda keberlanjutan perusahaan. Dalam konteks inilah audit kinerja MSDM memiliki relevansi strategis sebagai instrumen tata kelola SDM berkelanjutan.

Kajian empiris lainnya menunjukkan bahwa berbagai aspek MSDM terus menjadi perhatian utama dalam lingkungan Bank SUMUT. Penelitian (Balqis et al., 2023) menemukan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT KCP Syariah Simpang Kayu Besar. Riset lain oleh (Nur & Syafrizaldi, 2025) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Bank SUMUT KC Binjai. Sementara itu, (Rifai & Syahreza, 2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi modern saat ini sangat dipengaruhi oleh efektivitas fungsi-fungsi MSDM yang meliputi kompensasi, komunikasi organisasi, motivasi, kesejahteraan pegawai, dan perilaku organisasi.

Meskipun demikian, terdapat kecenderungan bahwa penelitian-penelitian terdahulu masih berfokus pada identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian tersebut belum banyak menjelaskan bagaimana efektivitas fungsi-fungsi MSDM tersebut dievaluasi, dikendalikan, dan ditingkatkan melalui mekanisme audit kinerja MSDM. Akibatnya, masih terdapat kesenjangan konseptual antara penelitian tentang faktor-faktor kinerja SDM dengan kajian mengenai audit MSDM sebagai instrumen tata kelola SDM berkelanjutan. Maka berdasarkan sintesis literatur, dapat dipahami bahwa kompetensi, pelatihan, budaya organisasi, komunikasi, kompensasi, *work-life balance*, OCB, dan *psychological capital* merupakan elemen-elemen penting yang menentukan kualitas pengelolaan SDM pada Bank SUMUT. Namun, seluruh elemen tersebut pada hakikatnya merupakan objek Audit Kinerja MSDM yang perlu dievaluasi secara sistematis untuk menilai efektivitas pengelolaan SDM.

Secara faktual, sebagian besar penelitian terdahulu pada PT. Bank SUMUT menggunakan pendekatan kuantitatif kausal-regresional yang fokus pada pengujian pengaruh kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, *work-life balance*, dan *psychological capital* terhadap kinerja pegawai (Wardani et al., 2022; Kuncahyo & Purnama, 2023; Arriza et al., 2023; Balqis et al., 2023; Hutapea & Dalimunthe, 2025). Meskipun berhasil menjelaskan hubungan antarvariabel, beberapa riset tersebut belum mengkaji bagaimana fungsi-fungsi MSDM dievaluasi secara sistematis melalui Audit Kinerja MSDM dalam perspektif tata kelola dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, masih terdapat kesenjangan konseptual mengenai posisi Audit Kinerja MSDM sebagai instrumen yang menghubungkan pengelolaan SDM, *Human Capital*, *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)*, dan *Sustainability Governance*. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk menghasilkan sintesis konseptual mengenai Audit Kinerja MSDM sebagai instrumen strategis dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT.

Dengan demikian, Audit Kinerja MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memastikan bahwa praktik-praktik MSDM mampu mendukung tata kelola SDM berkelanjutan yang selaras dengan agenda keberlanjutan organisasi



sebagaimana tercermin dalam Sustainability Report Bank SUMUT. Berdasarkan analisis dan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian audit MSDM serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi perbankan dalam memperkuat tata kelola SDM yang berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Teori Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Audit kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari audit manajemen yang berfokus pada evaluasi efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi fungsi-fungsi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut (Bayangkara, 2015), audit MSDM adalah proses pemeriksaan yang dilakukan secara sistematis, objektif, dan independen terhadap kebijakan, program, prosedur, dan praktik pengelolaan SDM untuk menilai sejauh mana fungsi tersebut mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Audit MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana identifikasi kelemahan organisasi dan perumusan rekomendasi perbaikan yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

Dalam perspektif manajemen kinerja, efektivitas audit MSDM dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengevaluasi berbagai fungsi SDM, seperti perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, kompensasi, penilaian kinerja, hubungan kerja, hingga pengembangan budaya organisasi (Wibowo, 2017). Audit yang efektif memungkinkan organisasi mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan yang dirancang dengan implementasi yang terjadi di lapangan sehingga dapat dilakukan tindakan korektif secara berkelanjutan. Hasil riset (Haryono, 2018) kemudian menjelaskan bahwa pengelolaan kinerja SDM harus dipahami sebagai suatu sistem yang terintegrasi antara tujuan organisasi, kompetensi individu, dan proses pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks tersebut, audit MSDM berfungsi sebagai instrumen evaluasi yang memastikan bahwa seluruh sistem pengelolaan SDM berjalan secara konsisten dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pada organisasi perbankan, audit MSDM memiliki peran strategis karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Berbagai penelitian pada lingkungan PT. Bank SUMUT menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi, komunikasi, pelatihan, motivasi, kompensasi, dan perilaku organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Wardani et al., 2022) menjelaskan kompetensi, budaya organisasi, *soft skills*, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. Bank SUMUT. Temuan ini mengindikasikan keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan kompetensi dan pengembangan SDM. Dalam perspektif audit MSDM, aspek-aspek tersebut merupakan bagian penting yang perlu dievaluasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi.

Hasil riset lain (Kunahyo & Purnama, 2023) pengawasan, lingkungan kerja, dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank SUMUT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengawasan dan pengembangan kompetensi melalui pelatihan menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, fungsi-fungsi tersebut menjadi objek penting dalam pelaksanaan audit kinerja MSDM. Selanjutnya, penelitian (Balqis et al., 2023) membuktikan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berperan dalam meningkatkan motivasi serta produktivitas kerja. Dari perspektif audit MSDM, sistem kompensasi merupakan salah satu area evaluasi yang berkaitan dengan efektivitas kebijakan SDM dan keberlanjutan organisasi. Sedangkan riset (Nur & Syafrizaldi, 2025) menemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Bank SUMUT. Dari temuan empiris ini harus juga dipahami bahwa kualitas komunikasi internal juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendukung keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi organisasi juga menjadi bagian penting dalam audit MSDM.

Secara keseluruhan, dari analisis berbagai penelitian terdahulu diketahui bahwa kompetensi, pengembangan karir, pelatihan, pengawasan, kompensasi, dan komunikasi organisasi merupakan



faktor-faktor strategis yang memengaruhi kinerja pegawai. Namun demikian, penelitian terdahulu masih berfokus pada hubungan antarvariabel MSDM dengan kinerja karyawan dan belum banyak mengkaji bagaimana efektivitas faktor-faktor tersebut dievaluasi melalui mekanisme audit kinerja MSDM. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji audit MSDM sebagai instrumen evaluasi strategis dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT. Oleh karena itu, Audit Kinerja MSDM diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh aspek tersebut dikelola secara efektif dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Secara konseptual, efektivitas audit MSDM dapat diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu: 1). Efektivitas pencapaian tujuan fungsi SDM; 2). Efisiensi penggunaan sumber daya organisasi dalam pengelolaan SDM; dan 3). Kontribusi fungsi SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi (Bayangkara, 2015). Ketiga dimensi tersebut menjadi dasar penting dalam mengevaluasi kualitas tata kelola SDM pada organisasi perbankan.

Teori Tata Kelola SDM Berkelanjutan (*Sustainable Human Resource Governance*)

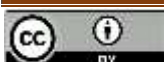
Konsep tata kelola SDM berkelanjutan berkembang dari paradigma keberlanjutan organisasi yang menekankan keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan tata kelola organisasi. Dalam konteks manajemen modern, pengelolaan SDM tidak lagi hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Dessler, 2020). Tata kelola SDM berkelanjutan dapat diartikan sebagai serangkaian kebijakan, sistem, dan praktik pengelolaan SDM yang mampu menciptakan nilai ekonomi sekaligus meningkatkan kesejahteraan pegawai, memperkuat kapasitas organisasi, dan mendukung keberlanjutan perusahaan. Konsep ini menempatkan manusia sebagai aset strategis yang harus dikembangkan secara berkelanjutan melalui investasi pada kompetensi, pengembangan karir, kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang sehat.

Pada sektor perbankan, tata kelola SDM berkelanjutan menjadi semakin penting karena transformasi digital, perubahan perilaku nasabah, serta meningkatnya tuntutan regulasi memerlukan sumber daya manusia yang adaptif dan kompeten. Penelitian (Simanjuntak & Saragih, 2023) menjelaskan bahwa pengembangan SDM dan pendidikan memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai Bank SUMUT. Demikian pula hasil riset (Chasanah et al., 2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, keberlanjutan tata kelola SDM juga dipengaruhi oleh faktor kesejahteraan dan kualitas lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan riset (Arriza et al., 2023) yang menegaskan bahwa *work-life balance* dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu hasil riset (Rifai & Syahreza, 2024) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil temuan tersebut menunjukkan keberlanjutan pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural organisasi, tetapi juga oleh kualitas pengalaman kerja yang dirasakan pegawai.

Dalam perspektif audit MSDM, maka tata kelola SDM berkelanjutan memerlukan mekanisme evaluasi yang mampu memastikan bahwa seluruh kebijakan dan program SDM telah berjalan sesuai dengan prinsip efektivitas, keadilan, akuntabilitas, dan keberlanjutan. Oleh karena itu, audit MSDM menjadi instrumen penting dalam mengukur keberhasilan implementasi tata kelola SDM berkelanjutan.

Human Capital dan Sustainability Governance

Teori *Human Capital* memandang sumber daya manusia sebagai aset yang memiliki nilai ekonomi dan strategis bagi organisasi. Menurut (Dessler, 2020), investasi pada pendidikan, pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir merupakan bentuk investasi organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Dalam konteks organisasi modern, kualitas *human capital* menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Secara empiris (Citra & Dirbawanto, 2022) menjelaskan bahwa *Human Capital Management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank SUMUT Syariah. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kualitas pengelolaan modal manusia memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Demikian juga riset (Dalimunthe & Absah, 2026) yang menegaskan pentingnya strategi peningkatan kualitas SDM dalam mendukung kinerja sektor pemasaran pada Bank SUMUT.



Perkembangan konsep keberlanjutan organisasi kemudian mengadopsi pendekatan *Sustainability Governance*, yaitu sistem tata kelola yang memastikan bahwa organisasi mampu menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan kelembagaan secara berkelanjutan. *Sustainability Governance* tidak hanya berfokus pada aspek profitabilitas, tetapi juga pada kualitas tata kelola, pengelolaan sumber daya manusia, dan kontribusi organisasi terhadap pemangku kepentingan. Komitmen PT. Bank SUMUT terhadap prinsip keberlanjutan tercermin dalam *Sustainability Report* Tahun 2023, 2024, dan 2025. Ketiga laporan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM, penguatan tata kelola perusahaan, transformasi organisasi, dan peningkatan kualitas layanan menjadi bagian integral dari strategi keberlanjutan perusahaan (PT Bank SUMUT, 2023; PT Bank SUMUT, 2024; PT Bank SUMUT, 2025).

Dalam perspektif ini, audit MSDM berfungsi sebagai mekanisme *governance* yang memastikan bahwa seluruh investasi organisasi pada sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, audit MSDM tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga berperan sebagai alat strategis dalam menjaga keberlanjutan *Human Capital*

Kerangka Konseptual dan Proposisi Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis mengenai Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Tata Kelola SDM Berkelanjutan, *Human Capital*, serta berbagai hasil penelitian terdahulu pada lingkungan PT. Bank SUMUT, dapat dipahami bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, budaya kerja, dan lingkungan kerja memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi (Wardani et al., 2022; Kuncahyo & Purnama, 2023 Balqis et al., 2023, Nur & Syafrizaldi, 2025). Namun demikian, berbagai penelitian tersebut masih berfokus pada hubungan antara faktor-faktor MSDM dengan kinerja pegawai dan belum banyak mengkaji bagaimana efektivitas fungsi-fungsi MSDM tersebut dievaluasi melalui mekanisme audit kinerja MSDM.

Dalam perspektif audit manajemen, seluruh fungsi MSDM tersebut merupakan objek audit yang perlu dievaluasi secara sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Bayangkara, 2015). Oleh karena itu, audit kinerja MSDM tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme evaluasi strategis yang mampu memastikan bahwa seluruh praktik pengelolaan SDM berjalan secara efektif, akuntabel, dan selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Efektivitas audit MSDM selanjutnya akan memengaruhi kualitas pengelolaan SDM yang pada akhirnya berkontribusi terhadap terwujudnya tata kelola SDM berkelanjutan, penguatan human capital, serta keberlanjutan organisasi sebagaimana tercermin dalam *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT (PT Bank SUMUT, 2023; PT Bank SUMUT, 2024; PT Bank SUMUT, 2025). Dan untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai hubungan antar konsep yang dianalisis dalam penelitian ini, maka kerangka konseptual penelitian disajikan pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Dielaborasi dari (Bayangkara, 2015, Wibowo, 2017; Dessler, 2020; dan *Sustainability Report* PT Bank SUMUT, 2023-2025)

Berdasarkan Gambar 1, penelitian ini memposisikan Audit Kinerja MSDM sebagai instrumen evaluasi strategis yang berperan dalam menilai efektivitas berbagai fungsi pengelolaan sumber daya manusia, meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, budaya kerja, serta penilaian kinerja. Hasil evaluasi tersebut mencerminkan tingkat efektivitas pengelolaan SDM dalam organisasi yang selanjutnya berkontribusi terhadap pembentukan tata kelola SDM berkelanjutan. Tata kelola SDM yang efektif diharapkan mampu memperkuat kualitas human capital, meningkatkan daya saing organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan PT. Bank SUMUT. Dengan demikian, audit kinerja MSDM dipandang sebagai mekanisme tata kelola (*governance*) yang menghubungkan praktik pengelolaan SDM dengan strategi keberlanjutan organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan sintesis teori dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengembangkan proposisi penelitian sebagai berikut:

- P1: Audit kinerja MSDM yang efektif mampu meningkatkan kualitas tata kelola SDM melalui evaluasi sistematis terhadap fungsi-fungsi pengelolaan sumber daya manusia.
- P2: Tata kelola SDM yang efektif berkontribusi terhadap penguatan daya saing organisasi.
- P3: Penguatan daya saing organisasi melalui tata kelola SDM yang berkelanjutan mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi.
- P4: Audit kinerja MSDM dapat berperan sebagai instrumen strategis dalam mendukung implementasi tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT.

Proposisi atau pernyataan dasar penelitian ini menempatkan Audit Kinerja MSDM sebagai variabel konseptual utama yang memengaruhi Tata Kelola SDM Berkelanjutan, yang selanjutnya berkontribusi terhadap tata kelola SDM berkelanjutan dan Penguatan Daya Saing SDM pada PT. Bank SUMUT.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review (SLR)*. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami, menginterpretasikan, dan mensintesis berbagai konsep, teori, serta temuan empiris yang berkaitan dengan efektivitas audit kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT. Menurut (Creswell & Creswell, 2018), penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari permasalahan sosial atau kemanusiaan melalui interpretasi terhadap berbagai sumber data yang relevan.

Metode *Systematic Literature Review (SLR)* digunakan karena memungkinkan peneliti dapat melakukan identifikasi, evaluasi, dan sintesis secara sistematis terhadap berbagai penelitian yang relevan sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai suatu fenomena penelitian. Menurut (Snyder, 2019) SLR merupakan metode yang efektif untuk mengintegrasikan temuan-temuan penelitian sebelumnya guna menghasilkan kerangka konseptual, mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*), dan menemukan arah pengembangannya di masa mendatang. Dalam penelitian ini, SLR digunakan untuk membangun pemahaman konseptual mengenai peran Audit Kinerja MSDM sebagai instrumen strategis dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber literatur yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian *Systematic Literature Review (SLR)*, populasi penelitian tidak berupa individu atau responden, melainkan seluruh literatur yang relevan dengan topik Audit Kinerja MSDM, Tata Kelola SDM Berkelanjutan, *Human Capital*, dan *Sustainability Governance* pada lingkungan PT. Bank SUMUT. Populasi penelitian mencakup artikel ilmiah, buku referensi, serta *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT Tahun 2023–2025 yang berkaitan dengan fokus penelitian. Sampel penelitian berupa literatur yang memenuhi kriteria inklusi berdasarkan relevansi topik, kesesuaian substansi, dan kontribusinya terhadap tujuan penelitian. Pemilihan sampel dilakukan secara *purposive* melalui tahapan *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion* sesuai pendekatan PRISMA. Literatur yang memenuhi seluruh kriteria tersebut selanjutnya digunakan



sebagai dasar analisis dan sintesis konseptual dalam penelitian ini. Sumber data terdiri atas:

1. Artikel ilmiah yang membahas audit MSDM, kinerja pegawai, kompetensi, pelatihan, kompensasi, komunikasi organisasi, budaya organisasi, human capital, dan tata kelola SDM pada lingkungan PT. Bank SUMUT.
2. *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT Tahun 2023, 2024, dan 2025 yang digunakan untuk mengidentifikasi arah strategis perusahaan dalam pengembangan SDM dan keberlanjutan organisasi.
3. Literatur utama yang menjadi dasar teoritis penelitian, yaitu (Bayangkara, 2015, Wibowo, 2017; Haryono, 2018, dan Dessler, 2020).

Pemilihan sumber data dilakukan secara purposive berdasarkan relevansi terhadap tema Audit Kinerja MSDM, Tata Kelola SDM Berkelanjutan, *Human Capital*, dan *Sustainability Governance*.

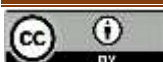
Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan studi kepustakaan (*library research*), yang meliputi:

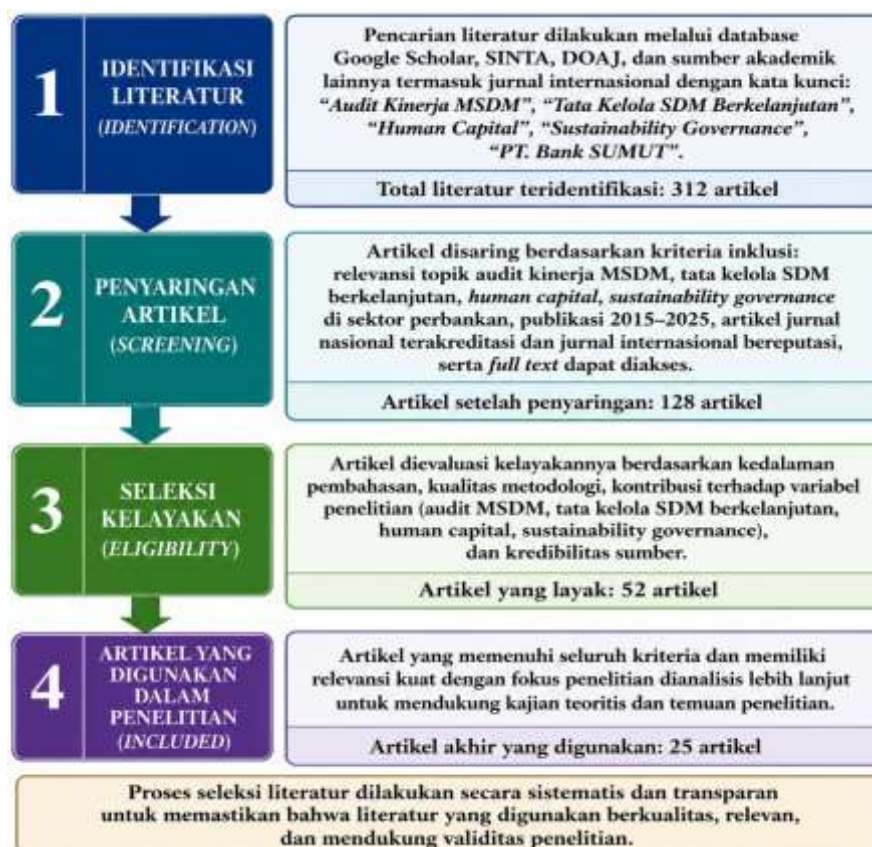
- a. Dokumentasi: Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen yang relevan, seperti artikel ilmiah, buku referensi, dan *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT. Menurut (Sugiyono, 2023) dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui penelaahan dokumen tertulis yang berkaitan dengan fokus penelitian.
- b. Studi Kepustakaan: Studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah dan mengkaji berbagai teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan audit MSDM dan tata kelola SDM berkelanjutan. Melalui studi kepustakaan, peneliti dapat mengidentifikasi pola hubungan antar konsep, mengembangkan kerangka konseptual, dan menyusun sintesis ilmiah yang relevan dengan tujuan penelitian.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) yang banyak digunakan dalam penelitian SLR karena memberikan prosedur yang sistematis dan transparan dalam proses seleksi literatur (Xiao & Watson, 2019). Tahapan SLR yang digunakan meliputi:

- a. **Identification:** Tahap identifikasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai sumber literatur yang berkaitan dengan audit MSDM, tata kelola SDM, human capital, dan keberlanjutan organisasi. Literatur diperoleh dari artikel ilmiah, buku referensi, dan dokumen *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT.
- b. **Screening:** Pada tahap ini dilakukan penyaringan terhadap seluruh literatur yang telah dikumpulkan berdasarkan kesesuaian topik, relevansi terhadap tujuan penelitian, serta keterkaitan dengan konsep audit kinerja MSDM dan tata kelola SDM berkelanjutan.
- c. **Eligibility:** Tahap *eligibility* dilakukan dengan mengevaluasi kualitas dan substansi literatur yang telah lolos proses screening. Literatur yang dipilih harus memiliki kontribusi teoritis maupun empiris yang relevan terhadap fokus penelitian.
- d. **Inclusion:** Tahap *inclusion* merupakan proses penetapan akhir literatur yang digunakan dalam penelitian. Literatur yang memenuhi seluruh kriteria kemudian dianalisis lebih lanjut untuk menghasilkan sintesis konseptual mengenai efektivitas audit kinerja MSDM dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT.

Kemudian Untuk meningkatkan transparansi dan sistematika proses penelusuran literatur, penelitian ini mengadopsi pendekatan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan proses identifikasi, penyaringan, seleksi, dan penetapan literatur yang digunakan dalam penelitian secara sistematis dan dapat ditelusuri. Alur proses seleksi literatur yang dilakukan dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut ini:





Gambar 2. Diagram Alur Seleksi Literatur Menggunakan Pendekatan PRISMA

Sumber: Dielaborasi (Creswell & Creswell, 2018, Snyder, 2019; Xiao & Watson, 2019)

Berdasarkan Gambar 2, proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap melalui empat tahapan utama, yaitu *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Dari keseluruhan literatur yang berhasil diidentifikasi, dilakukan penyaringan berdasarkan relevansi topik, kualitas substansi, serta keterkaitannya dengan audit kinerja MSDM, tata kelola SDM berkelanjutan, *Human Capital*, dan *Sustainability Governance*. Melalui proses tersebut diperoleh sejumlah literatur yang memenuhi kriteria inklusi dan digunakan sebagai dasar analisis, sintesis, serta interpretasi dalam penelitian ini.

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui *content analysis*, *thematic analysis*, dan *narrative synthesis*.

- a. **Content Analysis:** Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi konsep, teori, variabel, dan temuan empiris yang terdapat dalam berbagai sumber literatur. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengelompokkan informasi yang relevan sesuai fokus penelitian.
- b. **Thematic Analysis:** Analisis tematik dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam literatur, seperti audit MSDM, kompetensi SDM, pelatihan, kompensasi, komunikasi organisasi, *human capital*, tata kelola SDM, dan keberlanjutan organisasi. Tema-tema tersebut kemudian dianalisis untuk menemukan pola hubungan dan keterkaitan antar konsep.
- c. **Narrative Synthesis:** Sintesis naratif digunakan untuk mengintegrasikan berbagai hasil penelitian sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas audit kinerja MSDM dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan. Menurut (Snyder, 2019), *narrative synthesis* memungkinkan peneliti mengembangkan interpretasi konseptual yang lebih luas melalui integrasi berbagai sumber literatur yang memiliki karakteristik berbeda.

Proses analisis data juga mengacu pada model analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh (Miles et al., 2014), yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Untuk menjamin validitas dan kredibilitas hasil penelitian, dilakukan beberapa teknik keabsahan data sebagai berikut:

- a. Triangulasi Sumber Literatur: Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari artikel ilmiah, buku referensi, dan Sustainability Report PT. Bank SUMUT sehingga diperoleh pemahaman yang lebih objektif dan komprehensif.
- b. *Cross-Check* Antar Penelitian: Peneliti melakukan perbandingan terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi konsistensi maupun perbedaan temuan yang berkaitan dengan audit MSDM dan pengelolaan SDM pada sektor perbankan.
- c. Konsistensi Temuan dengan *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT: Hasil sintesis literatur dibandingkan dengan kebijakan, strategi, dan arah pengembangan SDM yang tercantum dalam *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT Tahun 2023–2025. Langkah ini dilakukan untuk memastikan bahwa interpretasi penelitian memiliki relevansi empiris dengan fokus kajian.

Dengan melalui prosedur tersebut, penelitian diharapkan mampu menghasilkan sintesis yang valid, objektif, dan komprehensif mengenai efektivitas audit kinerja manajemen sumber daya manusia dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Sintesis Literatur

Berdasarkan hasil telaah sistematis terhadap beberapa penelitian yang relevan, ditemukan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada PT. Bank SUMUT dipengaruhi berbagai faktor yang berkaitan dengan kualitas tata kelola SDM. Seperti riset (Wardani et al., 2022) menjelaskan bahwa kompetensi, budaya organisasi, soft skills, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengembangan kapasitas individu dan dukungan lingkungan organisasi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil riset (Kuncahyo & Purnama, 2023) menunjukkan bahwa pengawasan, lingkungan kerja, dan pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas sistem pengawasan dan pengembangan kompetensi melalui pelatihan menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas kerja. Hasil riset lain (Balqis et al., 2023) menemukan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari temuan ini diketahui bahwa sistem penghargaan yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan motivasi serta kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Pendapat lain (Arriza et al., 2023) menjelaskan bahwa *work-life balance* dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dan hasil riset (Nur & Syafrizaldi, 2025) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas komunikasi internal memiliki peran strategis dalam membangun keterlibatan pegawai, memperkuat koordinasi kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dan untuk memperoleh gambaran yang lebih sistematis mengenai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM pada PT. Bank SUMUT dan relevansinya dengan Audit Kinerja MSDM, maka ringkasan studi empiris yang menjadi dasar sintesis penelitian ini disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Studi Empiris Pengelolaan SDM & Relevansinya dengan Audit Kinerja MSDM



No	Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Relevansi terhadap Audit Kinerja MSDM
1	(Wardani et al., 2022)	Kompetensi, budaya organisasi, soft skills, dan pengembangan karir	Berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Menjadi objek audit pada fungsi pengembangan kompetensi dan karir pegawai
2	(Kuncahyo & Pumama, 2023)	Pengawasan, lingkungan kerja, dan pelatihan	Meningkatkan kinerja pegawai	Menunjukkan pentingnya audit terhadap efektivitas pengawasan dan pelatihan
3	(Balqis et al., 2023)	Kompensasi finansial dan nonfinansial	Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menjadi dasar evaluasi sistem kompensasi dan penghargaan
4	(Ariza et al., 2023)	Work-life balance dan komunikasi interpersonal	Berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Menjadi objek audit pada aspek kesejahteraan dan lingkungan kerja
5	(Nur & Syafrizaldi, 2023)	Komunikasi organisasi dan motivasi kerja	Komunikasi meningkatkan motivasi pegawai	Menunjukkan pentingnya audit komunikasi organisasi
6	(Hutapea & Dalimunthe, 2023)	Psychological capital dan kinerja pegawai	Berkontribusi terhadap peningkatan kinerja	Menjadi dasar audit pengembangan kapasitas psikologis pegawai
7	(Chasanah et al., 2025)	Pengembangan karir dan komitmen organisasi	Meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai	Menjadi objek audit efektivitas pengembangan karir
8	(Simanjuntak & Saragih, 2023)	Pendidikan dan pengembangan SDM	Berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai	Menjadi dasar evaluasi investasi pengembangan SDM
9	(Rifai & Syahreza, 2024)	Budaya organisasi dan produktivitas kerja	Budaya organisasi meningkatkan produktivitas pegawai	Menunjukkan pentingnya audit budaya organisasi
10	(Dalimunthe & Absah, 2026)	Strategi peningkatan kualitas SDM	Berkontribusi terhadap efektivitas organisasi	Menjadi dasar evaluasi kebijakan pengembangan SDM strategis
11	(Rambe et al., 2022)	Budaya kerja dan kinerja organisasi	Budaya kerja memengaruhi efektivitas organisasi	Menjadi objek audit budaya dan perilaku organisasi

Sumber: Dielaborasi berdasarkan analisis dan sintesis literatur penelitian terkait.

Berdasarkan Tabel 1, dapat dipahami bahwa berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan pentingnya kualitas pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berorientasi pada identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan belum secara spesifik mengkaji efektivitas pengelolaan faktor-faktor tersebut melalui perspektif audit kinerja MSDM. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan berbagai aspek pengelolaan SDM tersebut sebagai objek audit yang perlu dievaluasi secara sistematis untuk mendukung tata kelola SDM dan keberlanjutan organisasi pada PT. Bank SUMUT

Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan *work-life balance* merupakan faktor-faktor penting yang memengaruhi kualitas pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Bank SUMUT. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai dan belum banyak mengkaji bagaimana efektivitas pengelolaan faktor-faktor tersebut dievaluasi melalui mekanisme audit kinerja MSDM. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan faktor-faktor tersebut sebagai objek audit yang perlu dievaluasi secara sistematis untuk menilai kontribusinya terhadap tata kelola SDM berkelanjutan dan keberlanjutan organisasi. Namun demikian, hasil telaah menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu masih berorientasi pada pendekatan hubungan sebab-akibat antara variabel MSDM dengan kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut belum banyak mengkaji bagaimana efektivitas berbagai fungsi MSDM dievaluasi melalui mekanisme audit kinerja MSDM. Padahal, dalam perspektif audit manajemen, fungsi audit tidak hanya berperan sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen evaluasi strategis yang mampu memastikan bahwa seluruh aktivitas MSDM berjalan secara efektif, efisien, ekonomis, dan selaras dengan tujuan organisasi (Bayangkara, 2015).

Selanjutnya dapat dikatakan beberapa hasil temuan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma yang perlu dilakukan dalam kajian MSDM. Jika penelitian sebelumnya lebih banyak menempatkan kompetensi, pelatihan, kompensasi, komunikasi, dan budaya organisasi sebagai faktor penentu kinerja pegawai, maka penelitian ini memandang faktor-faktor tersebut sebagai objek audit yang perlu dievaluasi secara sistematis. Dengan demikian, audit MSDM menjadi instrumen yang menghubungkan praktik pengelolaan SDM dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Hasil sintesis juga

menunjukkan bahwa arah kebijakan PT. Bank SUMUT sebagaimana tercermin dalam *Sustainability Report* Tahun 2023, 2024, dan 2025 menempatkan pengembangan SDM sebagai bagian integral dari strategi keberlanjutan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak lagi diposisikan sebagai fungsi administratif semata, tetapi sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi transformasi bisnis dan tuntutan keberlanjutan jangka panjang (PT Bank SUMUT, 2023; PT Bank SUMUT, 2024; PT Bank SUMUT, 2025).

Audit Kinerja MSDM dalam Mengevaluasi Fungsi-Fungsi SDM secara Operasional

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, *work-life balance*, dan *psychological capital* merupakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai PT. Bank SUMUT (Wardani et al., 2022; Kuncahyo & Purnama, 2023; Arriza et al., 2023; Balqis et al., 2023; Hutapea & Dalimunthe, 2025). Namun, berbeda dengan penelitian terdahulu yang berfokus pada hubungan kausal antarvariabel, penelitian ini memandang faktor-faktor tersebut sebagai area evaluasi dalam Audit Kinerja MSDM. Dalam perspektif audit manajemen, efektivitas fungsi SDM tidak hanya dinilai dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari kesesuaian kebijakan, prosedur, implementasi, dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi (Bayangkara, 2015; Wibowo, 2017).

Secara operasional, audit MSDM dapat mengevaluasi kompetensi dan pengembangan karir melalui penilaian kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan, efektivitas program pengembangan kompetensi, serta transparansi sistem promosi dan suksesi karir. Temuan (Wardani et al., 2022) menjelaskan, pentingnya kompetensi, *soft skills*, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai mengindikasikan bahwa aspek-aspek tersebut perlu diaudit secara berkala untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kapasitas sumber daya manusia.

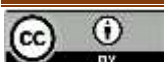
Pada aspek pelatihan, audit MSDM tidak hanya menilai jumlah program yang dilaksanakan, tetapi juga relevansi materi, tingkat partisipasi pegawai, serta kontribusinya terhadap peningkatan kompetensi dan produktivitas kerja. Hal ini senada dengan temuan (Kuncahyo & Purnama, 2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, audit perlu mengidentifikasi apakah investasi organisasi pada program pelatihan benar-benar menghasilkan peningkatan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan. Sementara itu, audit terhadap sistem kompensasi dan komunikasi organisasi diarahkan pada evaluasi prinsip keadilan, konsistensi implementasi kebijakan, efektivitas penyampaian informasi, serta tingkat pemahaman pegawai terhadap kebijakan organisasi. Temuan (Balqis et al., 2023; Nur & Syafrizaldi, 2025) menunjukkan bahwa kompensasi dan komunikasi organisasi berkontribusi terhadap motivasi serta kinerja pegawai. Dengan demikian, audit MSDM berfungsi mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan yang dirancang dengan praktik yang diterapkan di lingkungan kerja.

Selain aspek struktural, audit MSDM juga perlu mengevaluasi dimensi kesejahteraan dan perilaku organisasi. Temuan (Arriza et al., 2023; Rifai & Syahreza, 2024) menunjukkan bahwa *work-life balance*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan *psychological capital* berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks audit, aspek-aspek tersebut dapat dievaluasi melalui kebijakan kesejahteraan pegawai, tingkat keterlibatan kerja, kondisi lingkungan kerja, serta dukungan organisasi terhadap kesehatan psikologis pegawai. Evaluasi tersebut penting karena keberlanjutan pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target kinerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menjaga kesejahteraan dan kapasitas adaptif sumber daya manusianya.

Dengan demikian, Audit Kinerja MSDM tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengawasan administratif, tetapi sebagai mekanisme evaluasi strategis yang menilai efektivitas fungsi-fungsi SDM secara menyeluruh. Hasil audit menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, memperkuat *Human Capital*, dan memastikan bahwa praktik pengelolaan SDM berjalan selaras dengan prinsip *Sustainable Human Resource Management* dan *Sustainability Governance* sebagaimana tercermin dalam agenda keberlanjutan PT. Bank SUMUT.

Audit MSDM sebagai Instrumen Strategis Tata Kelola SDM Berkelanjutan

Secara konseptual, audit kinerja MSDM bertujuan untuk menilai efektivitas seluruh fungsi pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, hingga hubungan kerja (Bayangkara, 2015). Dalam konteks organisasi modern, efektivitas audit MSDM tidak hanya diukur berdasarkan tingkat kepatuhan akan prosedur, tetapi juga berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.



Hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian pada lingkungan PT. Bank SUMUT mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, namun belum mengevaluasi efektivitas sistem pengelolaan faktor-faktor tersebut. Misalnya, riset (Wardani et al., 2022) menemukan bahwa kompetensi, budaya organisasi, *soft skills*, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi telah melakukan berbagai investasi dalam pengembangan SDM. Akan tetapi, penelitian tersebut belum menjelaskan apakah investasi tersebut telah memberikan hasil yang optimal sesuai tujuan organisasi. Dari perspektif audit MSDM, pertanyaan yang lebih penting bukan hanya apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, tetapi apakah sistem pengembangan kompetensi yang diterapkan telah berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, Audit Kinerja MSDM berfungsi sebagai mekanisme evaluasi yang mampu mengukur tingkat keberhasilan program pengembangan SDM secara lebih komprehensif.

Analisis ini sejalan dengan pandangan (Dessler, 2020) yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM harus berorientasi pada penciptaan nilai strategis bagi organisasi. Oleh karena itu, audit MSDM tidak hanya berfungsi mengidentifikasi kelemahan organisasi, tetapi juga memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas tata kelola SDM. Temuan penelitian ini mendukung Proposisi-1 (P1), yaitu bahwa audit kinerja MSDM yang efektif mampu meningkatkan kualitas tata kelola SDM melalui evaluasi sistematis terhadap fungsi-fungsi pengelolaan sumber daya manusia.

Audit MSDM dalam Penguatan *Human Capital* Organisasi

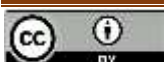
Human capital merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang paling penting dalam organisasi modern. Menurut (Dessler, 2020), *human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki individu serta memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dalam konteks perbankan, kualitas human capital menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan, transformasi digital, dan perubahan lingkungan bisnis.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian pada lingkungan PT. Bank SUMUT berfokus pada aspek pengembangan *human capital*. Penelitian (Simanjuntak & Saragih, 2023) menjelaskan bahwa pengembangan SDM dan pendidikan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Menurut (Chasanah et al., 2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Demikian pula hasil riset (Dalimunthe & Absah, 2026) menegaskan pentingnya strategi peningkatan kualitas SDM dalam mendukung kinerja organisasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penguatan *Human Capital* merupakan agenda strategis yang harus dikelola secara berkelanjutan. Namun demikian, efektivitas berbagai program pengembangan SDM tidak dapat diasumsikan berjalan dengan baik tanpa adanya mekanisme evaluasi yang memadai. Dalam konteks inilah audit MSDM memiliki peran penting sebagai instrumen yang mampu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, efektivitas pelatihan, relevansi pengembangan karir, dan kualitas sistem penilaian kinerja.

Lebih lanjut, perkembangan teknologi dan digitalisasi sektor perbankan menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kualitas human capital yang dimiliki. Menurut (Vrontis et al., 2022), perkembangan *artificial intelligence* (AI), *robotics*, dan teknologi digital telah mengubah praktik MSDM secara fundamental. Oleh karena itu, organisasi memerlukan sistem audit yang mampu mengevaluasi kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan tersebut. Dari perspektif ini, dapat dikatakan Audit Kinerja MSDM tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (*Continuous Organizational Learning*) yang memungkinkan organisasi melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas sumber daya manusianya. Dan temuan ini mendukung Proposisi 2 (P2), yaitu efektivitas Audit Kinerja MSDM berkontribusi terhadap penguatan *Human Capital* melalui evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap praktik pengelolaan SDM.

Audit MSDM dalam Perspektif *Sustainability Governance*.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah munculnya hubungan yang kuat antara audit MSDM dan *sustainability governance*. Dalam beberapa dekade terakhir, konsep keberlanjutan organisasi telah berkembang dari orientasi ekonomi menuju pendekatan yang lebih holistik yang mencakup aspek ekonomi, sosial, lingkungan, dan tata kelola. Perkembangan ini bahkan telah mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia dari pendekatan administratif menuju



pendekatan strategis yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang. Jika pada masa sebelumnya pengelolaan SDM lebih berorientasi pada efisiensi operasional dan pencapaian target kinerja jangka pendek, maka dalam perspektif *Sustainability Governance* pengelolaan SDM dipandang sebagai instrumen strategis yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai organisasi dalam jangka panjang. Konsep ini menekankan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kinerja ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara bertanggung jawab, adaptif, dan berkelanjutan.

Dalam literatur kontemporer, *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)* dipahami sebagai pendekatan pengelolaan SDM yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan tata kelola ke dalam praktik-praktik MSDM. Pendekatan ini menempatkan pengembangan kompetensi, kesejahteraan pegawai, keterlibatan karyawan, pembelajaran berkelanjutan, dan penguatan budaya organisasi sebagai bagian dari strategi keberlanjutan perusahaan (Aust et al., 2020). Perubahan paradigma tersebut menunjukkan bahwa fungsi MSDM tidak lagi hanya bertugas mengelola tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam membangun kapasitas organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Dalam konteks tersebut, audit kinerja MSDM memiliki posisi yang sangat strategis. Audit MSDM tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian administratif, tetapi juga sebagai instrumen governance yang mengevaluasi sejauh mana kebijakan dan praktik pengelolaan SDM mampu mendukung tujuan keberlanjutan organisasi. Melalui audit yang sistematis, organisasi dapat menilai efektivitas program pengembangan kompetensi, pelatihan, manajemen talenta, sistem kompensasi, kesejahteraan pegawai, dan pengelolaan budaya organisasi. Dengan demikian, audit MSDM berperan sebagai sarana pengendalian sekaligus pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas pengelolaan SDM.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa berbagai penelitian pada lingkungan PT. Bank SUMUT telah membuktikan pentingnya kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, budaya kerja, dan *work-life balance* dalam meningkatkan kinerja pegawai (Wardani et al., 2022; Kunchahyo & Purnama, 2023; Balqis et al., 2023, Arriza et al., 2023, Nur & Syafrizaldi, 2025). Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih berorientasi pada identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan belum banyak menjelaskan bagaimana efektivitas faktor-faktor tersebut dievaluasi secara sistematis dalam kerangka tata kelola organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan akan mekanisme evaluasi yang lebih komprehensif, yang dalam penelitian ini diposisikan melalui audit kinerja MSDM.

Lebih lanjut, perkembangan konsep *Environmental, Social, and Governance (ESG)* menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia merupakan salah satu determinan penting dalam pencapaian keberlanjutan organisasi. Penelitian (Cai et al., 2024) menunjukkan bahwa efektivitas *Human Capital Management* memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja ESG perusahaan. Senada dengan hasil riset (Pham et al., 2024), kinerja ESG memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap intellectual capital perusahaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten mengembangkan praktik-praktik keberlanjutan akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam membangun, mengelola, dan memanfaatkan modal intelektual sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan demikian, efektivitas pengelolaan SDM dan pengembangan *Human Capital* tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga menjadi bagian penting dalam pencapaian tujuan keberlanjutan. Maka praktik-praktik seperti investasi pelatihan berbasis teknologi, pengembangan kompetensi, keberagaman tenaga kerja, kesejahteraan pegawai, dan sistem penghargaan yang adil terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas pengelolaan SDM tidak hanya memengaruhi kinerja, tetapi juga menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan.

Beberapa temuan ini dapat dikatakan sejalan dengan perkembangan literatur *Human Capital Management* yang menempatkan SDM sebagai aset strategis dalam penciptaan nilai organisasi. Dalam era digital ini dan ESG, pengelolaan *human capital* tidak lagi hanya berorientasi pada produktivitas tenaga kerja, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun keterlibatan karyawan, kesiapan kompetensi digital, kapasitas inovasi, serta tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, efektivitas audit MSDM menjadi penting karena berfungsi memastikan bahwa investasi organisasi



dalam pengembangan SDM benar-benar menghasilkan nilai tambah yang mendukung keberlanjutan organisasi. Analisis terhadap *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT Tahun 2023, 2024, dan 2025 menunjukkan bahwa perusahaan secara konsisten menempatkan pengembangan SDM sebagai salah satu pilar utama strategi keberlanjutan. Tema “Mengakar Kokoh untuk Keunggulan Berkelanjutan”, “Transformasi Keuangan Berkelanjutan”, dan “Bertumbuh Bersama Masyarakat, Menjaga Keberlanjutan” mencerminkan adanya orientasi perusahaan terhadap penguatan tata kelola, peningkatan kapasitas SDM, dan penciptaan nilai jangka panjang. Dari perspektif *Sustainability Governance*, komitmen tersebut menunjukkan bahwa Bank SUMUT telah memandang pengelolaan SDM sebagai bagian dari strategi keberlanjutan organisasi, bukan sekadar fungsi administratif.

Secara kritis, keberhasilan strategi keberlanjutan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan SDM yang baik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengevaluasi efektivitas implementasi kebijakan tersebut. Dalam konteks inilah audit MSDM memiliki peran strategis sebagai instrumen governance yang menjembatani hubungan antara kebijakan SDM, penguatan *human capital*, dan pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Audit Kinerja MSDM memungkinkan organisasi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, kelemahan sistem pengembangan SDM, serta risiko-risiko pengelolaan SDM yang berpotensi menghambat keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan sintesis dan interpretasi literatur, maka penelitian ini menyimpulkan audit MSDM merupakan bagian integral dari *Sustainability Governance* yang berfungsi memastikan bahwa seluruh praktik pengelolaan SDM berjalan secara efektif, akuntabel, dan selaras dengan strategi keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, audit MSDM tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga terhadap penguatan tata kelola SDM berkelanjutan, pengembangan *human capital* dan pencapaian tujuan keberlanjutan PT. Bank SUMUT jangka panjang.

Hasil analisis ini mendukung Proposisi 3 (P3), Proposisi 4 (P4), dan Proposisi 5 (P5), yang menegaskan bahwa penguatan *human capital* melalui tata kelola SDM berkelanjutan berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi, sementara audit MSDM berperan sebagai instrumen strategis yang memastikan implementasi sustainability governance pada PT. Bank SUMUT berjalan secara efektif. Maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa audit MSDM dapat diposisikan sebagai instrumen *governance* yang menghubungkan pengelolaan SDM dengan strategi keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian, audit MSDM tidak lagi dipahami sebagai fungsi administratif semata, tetapi sebagai bagian dari sistem tata kelola organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan.

Sintesis Akhir dan Implikasi Teoretis

Berdasarkan hasil sintesis literatur, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas audit kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang jauh lebih luas dibandingkan fungsi audit tradisional yang selama ini dipahami sebagai alat pengawasan administratif. Dalam konteks organisasi modern, khususnya industri perbankan yang menghadapi dinamika transformasi digital, perubahan regulasi, dan tuntutan keberlanjutan, audit MSDM berkembang menjadi instrumen strategis yang berfungsi mengevaluasi kualitas tata kelola SDM serta memastikan keselarasan antara kebijakan pengelolaan SDM dan tujuan jangka panjang organisasi.

Hasil telaah terhadap berbagai penelitian pada lingkungan PT. Bank SUMUT menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, budaya organisasi, *work-life balance*, dan psychological capital memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Wardani et al., 2022; Kuncahyo & Purnama, 2023; Balqis et al., 2023, Arriza et al., 2023; Hutapea & Dalimunthe, 2025; Nur & Syafrizaldi, 2025). Akan tetapi, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada hubungan kausal antarvariabel dan belum menjelaskan bagaimana efektivitas berbagai fungsi MSDM tersebut dievaluasi secara sistematis dalam kerangka tata kelola organisasi. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan konseptual antara kajian MSDM yang berorientasi pada kinerja individu dengan audit MSDM yang berorientasi pada efektivitas sistem pengelolaan SDM secara keseluruhan. Dan dalam perspektif audit manajemen, seluruh faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada hakikatnya merupakan objek audit yang perlu dievaluasi secara berkelanjutan (Bayangkara, 2015). Oleh karena itu, penelitian ini menghasilkan sintesis bahwa audit MSDM berfungsi sebagai mekanisme evaluasi yang menghubungkan berbagai praktik pengelolaan SDM dengan tujuan strategis organisasi. Dengan kata lain, audit MSDM menjadi instrumen yang mampu memastikan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan SDM menghasilkan nilai tambah yang nyata bagi organisasi.



Sintesis ini juga menunjukkan bahwa efektivitas audit MSDM memiliki hubungan yang erat dengan penguatan human capital organisasi. Dalam perspektif *Human Capital Management*, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola kompetensi, pembelajaran, pengembangan talenta, dan keterlibatan pegawai secara efektif akan memiliki kapasitas yang lebih tinggi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mempertahankan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian kontemporer yang menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan *Human Capital* berkontribusi signifikan terhadap penciptaan nilai organisasi, inovasi, dan keberhasilan implementasi strategi keberlanjutan perusahaan.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa audit MSDM memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)*. Dalam paradigma *Sustainable HRM*, pengelolaan SDM tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi, kesejahteraan pegawai, dan keberlanjutan sosial organisasi. Dengan demikian, efektivitas audit MSDM tidak hanya diukur dari tingkat kepatuhan terhadap kebijakan SDM, tetapi juga dari kemampuannya memastikan bahwa seluruh praktik pengelolaan SDM mendukung keberlanjutan organisasi secara jangka panjang.

Analisis terhadap *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT Tahun 2023, 2024, dan 2025 menunjukkan bahwa perusahaan secara konsisten menempatkan pengembangan SDM sebagai salah satu pilar utama strategi keberlanjutan. Komitmen tersebut tercermin melalui upaya penguatan kompetensi pegawai, pengembangan kapasitas organisasi, transformasi digital, serta peningkatan kualitas tata kelola perusahaan. Dalam perspektif *Sustainability Governance*, kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kinerja finansial, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola human capital secara bertanggung jawab dan berkelanjutan. Konsep keberlanjutan modern juga menekankan integrasi antara aspek ekonomi, sosial, dan tata kelola dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi dan para pemangku kepentingan.

Secara kritis, penelitian ini menghasilkan argumentasi bahwa audit MSDM merupakan missing link yang menghubungkan *Human Capital Management*, *Sustainable Human Resource Management*, dan *Sustainability Governance*. Selama ini ketiga konsep tersebut cenderung dikaji secara terpisah dalam literatur MSDM. *Human Capital Management* lebih banyak menekankan penciptaan nilai melalui kompetensi dan pengetahuan pegawai, *Sustainable HRM* berfokus pada keberlanjutan praktik pengelolaan SDM, sedangkan *Sustainability Governance* menekankan tata kelola organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa audit MSDM memiliki fungsi integratif yang mampu memastikan ketiga dimensi tersebut berjalan secara sinergis dalam organisasi.

Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif baru mengenai audit MSDM. Jika sebagian besar literatur audit MSDM masih memandang audit sebagai instrumen pengendalian dan evaluasi fungsi SDM, maka penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan menempatkan audit MSDM sebagai bagian dari *Sustainability Governance*. Dalam perspektif ini, audit MSDM tidak hanya berfungsi mengidentifikasi kelemahan sistem pengelolaan SDM, tetapi juga menjadi mekanisme strategis untuk menjaga keberlanjutan human capital, meningkatkan kualitas tata kelola SDM, dan mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa efektivitas audit kinerja MSDM berkontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola SDM, penguatan human capital, implementasi *Sustainable HRM*, dan pencapaian *Sustainability Governance* pada PT. Bank SUMUT. Dengan demikian, audit MSDM tidak hanya memiliki nilai operasional sebagai alat evaluasi, tetapi juga memiliki nilai strategis sebagai instrumen yang mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Temuan ini sekaligus mengonfirmasi seluruh proposisi penelitian (P1–P5) yang telah dirumuskan sebelumnya dan mempertegas posisi audit MSDM sebagai elemen penting dalam membangun tata kelola SDM berkelanjutan pada organisasi perbankan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)*. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa audit



kinerja MSDM memiliki peran strategis dalam mengevaluasi efektivitas berbagai fungsi pengelolaan SDM, seperti pengembangan kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi organisasi, dan budaya kerja. Melalui evaluasi yang sistematis, audit MSDM mampu mendukung peningkatan kualitas tata kelola SDM, memperkuat human capital, serta mendorong pencapaian keberlanjutan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengawasan administratif, tetapi juga dapat diposisikan sebagai mekanisme tata kelola yang mendukung pengelolaan SDM secara berkelanjutan. Melalui sintesis literatur, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa Audit Kinerja MSDM berperan dalam menghubungkan praktik pengelolaan SDM, pengembangan *Human Capital*, dan pencapaian tata kelola SDM berkelanjutan pada PT. Bank SUMUT. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* sehingga analisis didasarkan pada literatur dan *Sustainability Report* PT. Bank SUMUT. Selain itu, penelitian tidak melakukan audit MSDM secara langsung, belum menggunakan data primer dari PT. Bank SUMUT, serta belum menguji hubungan antarvariabel secara empiris. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dipahami sebagai sintesis konseptual yang masih memerlukan validasi melalui penelitian lapangan.

Secara praktis, PT. Bank SUMUT disarankan untuk memperkuat implementasi Audit Kinerja MSDM sebagai bagian dari sistem tata kelola yang mendukung pengembangan *Human Capital* dan keberlanjutan organisasi. Hasil audit dapat dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kebijakan serta praktik pengelolaan SDM. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan melalui pendekatan empiris, baik kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods*, untuk menguji dan memvalidasi hubungan antara Audit Kinerja MSDM, tata kelola SDM berkelanjutan, *Human Capital*, dan keberlanjutan organisasi pada sektor perbankan maupun sektor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arriza, L., Nasution, D., & Harahap, K. (2023). The Influence of Work Life Balance and Interpersonal Communication on Employee Performance PT . Bank Sumut KC Panyabungan Pengaruh Work Life Balance dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT . Bank Sumut KC Panyabungan. *Journal of Applied Sciences*, 2(9), 2209–2222. <https://doi.org/https://doi.org/10.55927/fjas.v2i9.6030>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Balqis, A., Harmain, H., & Nurwani, N. (2023). Pengaruh kompensasi finansial dan non-finansial terhadap kinerja karyawan pada Bank Sumut KCP Syariah Simpang Kayu Besar. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 12(2), 388–392. <https://doi.org/10.31959/jm.v12i2.1490>
- Bayangkara, I. B. K. (2015). *Audit manajemen: Prosedur dan implementasi*. Salemba Empat.
- Cai, X., Xiang, H., Neskrodieva, I., et al. (2024). Interrelation between human capital management and ESG engagement: Evidence from S&P 500 firms. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1654. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04189-6>
- Chasanah, N. H., Dalimunthe, R. F., & Lumbanraja, P. (2025). The effect of career development and organizational commitment on employee performance through extrinsic motivation at PT Bank Sumut Kantor Cabang Koordinator Medan. *Global Economics: International Journal of Economic, Social and Development Sciences*, 2(4), 95–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.70062/globaleconomics.v2i4.438>
- Citra, S. P., & Dirbawanto, N. D. (2022). Influence of human capital management and characteristics of organizational culture on employee performance at PT. Bank Sumut Syariah Medan, Katamso Branch. *Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital*, 1(2), 239–252. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v1i2.323>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.



- Dalimunthe, M. I. I. H., & Absah, Y. (2026). Strategy to improve the performance of human resources in the marketing sector at PT. Bank SUMUT Medan Head Office. *Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA)*, 9(2), 52–55. <https://doi.org/10.32734/lwsa.v9i2>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Pearson Education.
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM: Teori & Aplikasi* (Cetakan 1). Luxima Metro Media.
- Hutapea, M., & Dalimunthe, R. F. (2025). The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Employee Psychological Capital on Employee Performance at Bank Sumut with Job Satisfaction as a Moderating Variable. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 369–388. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i1.13139>
- Kuncahyo, R., & Purnama, N. I. (2023). Pengaruh pengawasan, lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Koordinator Medan. *Jurnal Niagawan*, 12(2), 73–84. <https://doi.org/10.24114/niaga.v12i2.44309>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nadapdap, K. M., Napitupulu, J., Sinurat, E., Sitorus, C., Melianna, S., & Simanjuntak, M. D. (2025). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Agen Pada Asuransi Allianz Life Indonesia Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 62-70
- Nur, M. I., & Syafrizaldi. (2025). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja pegawai PT. Bank Sumut KC Binjai. *Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 7(1), 52–57. <https://doi.org/10.31289/tabularasa.v7i1.5304>
- Pham, C., Liu, S., & Chen, S. (2024). Asia Pacific Management Review Corporate ESG performance and intellectual capital : International evidence. *Asia Pacific Management Review*, 29(3), 306–346. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.003>
- PT Bank SUMUT. (2023). Sustainability report tahun buku 2023: Mengakar kokoh untuk keunggulan berkelanjutan (Firmly rooted for sustainable excellence). PT Bank SUMUT. Retrieved from: <https://www.banksumut.co.id/wp-content/uploads/2024/08/SR-SUMUT-2023-29-April-WEB-3.pdf>
- PT Bank SUMUT. (2024). Sustainability report tahun buku 2024: Transformasi keuangan berkelanjutan: Menguatkan fondasi, memperluas manfaat (Sustainable financial transformation: Strengthening the foundation, expanding the benefits). PT Bank SUMUT. Retrieved from: https://www.banksumut.co.id/wp-content/uploads/2025/04/SR-BPD-SUMUT_28.4.25-HIRES.pdf
- PT Bank SUMUT. (2025). Sustainability report tahun buku 2025: Bertumbuh bersama masyarakat, menjaga keberlanjutan (Growing with communities, sustaining the future). PT Bank SUMUT. Retrieved from: <https://www.banksumut.co.id/wp-content/uploads/2026/04/SR-SUMUT-2025-29042026-HIGHRESS.pdf>
- Rambe, D. A., Nasution, H., & Maas, L. T. (2022). Analysis of organizational culture at PT. Bank Sumut Conventional Sub-Branch Office Medan. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 4(1), 31–39. <https://doi.org/10.51178/jecs.v4i1.363>
- Rifai, D., & Syahreza, D. S. (2024). Analisis work life balance pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Bank Sumut dengan variabel intervening organizational citizenship behavior. *Jurnal Arastirma*, 4(1), 281–293. <https://doi.org/10.32493/jaras.v4i1.38430>
- Saragih, M., & Purba, D. T. (2024). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. *Sumber Aksara Mas. Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 55-66
- Sari, C. P., & Murdani, D. (2025). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Bridge Dance Academy Kota Bandung). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 600-612
- Silaban, B. (2025). Etika Profesi Sebagai Instrumen Manajemen Dalam Pengendalian Konflik Internal Dan Optimalisasi Kinerja Ekonomi Di Organisasi Pemerintah Daerah Tapanuli Utara. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(3), 994-1010
- Simanjuntak, N. F., & Saragih, N. M. (2023). Pengaruh pengembangan SDM dan pendidikan terhadap prestasi kerja pegawai pada PT. Bank Sumut Pusat Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 72–83. <https://doi.org/10.47709/jebidi.v2i1.150>



- Sinaga, M. P., Harto, R., & Samosir, L. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Efisiensi Manajemen Sumber Daya Pendidikan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan Kabupaten Samosir. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 8(1), 14-27
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology : An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wardani, N. A., Ritonga, I. M., & Putra, R. (2022). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi, soft skill dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Pusat Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(2), 199–211. <https://doi.org/10.47709/jebidi.v1i2.41>
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Rajagrafindo Persada.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>

