

Penerapan Audit Sumber Daya Manusia dalam Menilai Kepuasan Kerja Karyawan PT. Fajar Alif Makmur

Mohammad Bagus Andika

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: 1221900144@surel.untag-sby.ac.id

Ida Bagus Ketut Bayangkara

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: bhayangkara@untag-sby.ac.id

Korespondensi penulis: 1221900144@surel.untag-sby.ac.id

Abstract. Every company is considered important to carry out human resource audit activities or HR audits. The importance of human resource audits because human resource audits are designed to measure the costs and benefits of management programs for efficiency and creativity comparisons with the company's past performance and the company's original goals. Employee job satisfaction is one of the things that must be considered by the company, because employee performance comes from their job satisfaction. Human resource problems that arise at PT. Fajar Alif Makmur is a high employee turnover, which results in many vacant positions because employees leave suddenly. The aim of this research is to know the job satisfaction of employees of PT. Fajar Alif Makmur is assessed through the establishment of a human resource audit. The research method used is a qualitative method with a case study approach where researchers conduct observations and in-depth interviews with HRD and several employees of PT. Fajar Alif Prosperous. The findings obtained by researchers are that there are no rules for promotions and career paths for employees, there are no bonuses and also recreation for employees, and there are no rules regarding layoffs (termination of employment). The implications that can be provided by the research is to reduce the failure rate in the management of existing employees, with a focus on meeting the needs of employees.

Keywords: Management Audit, Job Satisfaction, Human Resources.

Abstrak. Setiap perusahaan dinilai penting untuk melaksanakan aktivitas audit sumber daya manusia atau audit SDM. Pentingnya audit sumber daya manusia dikarenakan audit sumber daya manusia didesain untuk mengukur biaya dan manfaat program manajemen untuk perbandingan efisiensi dan kreativitas dengan kinerja perusahaan di masa lalu dan tujuan awal perusahaan. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan perusahaan, karena kinerja karyawan bersumber dari kepuasan kerja mereka. Permasalahan sumber daya manusia yang muncul di PT. Fajar Alif Makmur adalah tingginya perputaran karyawan, yang menjadikan banyak jabatan kosong karena karyawan yang keluar secara tiba-tiba. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kepuasan kerja karyawan PT. Fajar Alif Makmur dinilai melalui penetapan audit sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dimana peneliti melakukan observasi dan wawancara mendalam terhadap

Received Januari 30, 2023; Revised Februari 2, 2023; Maret 22, 2023

*Corresponding author, 1221900144@surel.untag-sby.ac.id

HRD dan beberapa karyawan PT. Fajar Alif Makmur. Temuan yang didapatkan oleh peneliti adalah tidak adanya aturan promosi jabatan dan jenjang karier bagi karyawan, tidak adanya bonus dan juga rekreasi bagi karyawan, dan tidak adanya aturan mengenai PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) dan ketiga hal tersebut menimbulkan kurangnya kepuasan karyawan sehingga banyak terjadi perputaran karyawan. Implikasi yang dapat diberikan oleh penelitian adalah dapat mengurangi tingkat kegagalan dalam pengelolaan karyawan yang ada, dengan berfokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan.

Kata kunci: Audit Manajemen, Kepuasan Kerja, Sumber Daya Manusia

LATAR BELAKANG

Setiap perusahaan dinilai penting untuk melaksanakan aktivitas audit sumber daya manusia atau audit SDM. Audit Sumber daya manusia merupakan kontrol atau pengendalian dari kualitas keseluruhan dalam memeriksa aktivitas sumber daya manusia dalam satu departemen, divisi atau keseluruhan perusahaan. Pentingnya audit sumber daya manusia dikarenakan manusia adalah sumber daya yang paling menentukan arah dan perubahan dalam perusahaan. Sumber daya manusia memerlukan audit untuk memeriksa mengenai fungsi sumber daya dalam memenuhi azas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam prakteknya untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran.

Sejalan dengan pernyataan diatas, Menurut (Bayangkara, 2017:105-106), manajemen memberikan perhatian dalam upaya tercapainya efisiensi dan ekonomisasi penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Dukungan sumber daya manusia yang berkualitas akan memiliki *impact* positif dengan adanya penciptaan nilai tambah dan kualitas keputusan yang tinggi. Sumber daya manusia harus memenuhi beberapa kualifikasi yaitu kompetensi, loyalitas kerja dan etos kerja yang tinggi.

Audit sumber daya manusia dapat menganalisis tingkat penggunaan pelayanan fungsi sumber daya manusia dengan survei sikap karyawan, mengevaluasi penerapan kebijakan dan prosedur manajemen oleh manajer, serta menentukan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku (Stefani & Theresia, 2015). Sedangkan menurut (Negi & Dr.D.S. Chaubey, 2015) menyatakan bahwa audit sumber daya manusia dapat menjadi alat yang ampuh dalam pengukuran kinerja organisasi dan mengelola perubahan yang ada pada perusahaan. Untuk mengatur jalannya fungsi sumber daya manusia, biasanya perusahaan melakukan penentuan Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan menjadikan audit sebagai evaluasi kegiatan yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia, pemberian penilaian sejauh mana implementasi SOP dilaksanakan berdasarkan aturan

yang ada. Kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan haruslah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan perusahaan, karena kinerja karyawan bersumber dari kepuasan kerja mereka. Mereka yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi lebih serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan. Mereka yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga akan memiliki kemauan keras untuk bekerja dengan produktif. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung akan melakukan turnover, yang awalnya akan ditandai dengan menurunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja.

PT. Fajar Alif Makmur adalah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, kontraktor, teknikal dan pemeliharaan yang bermitra dengan PT PAL Indonesia dalam produksi kapal khususnya kapal komersial dan kapan angkatan laut. PT.Fajar Alif Makmur dapat dikatakan sebagai perusahaan sub-kontraktor karena sumber pekerjaannya adalah dari hasil negosiasi kontrak kerja dari PT. PAL (Pangkalan Angkatan Laut). Dalam aktivitas operasional, perusahaan harus melaksanakan audit sumber daya manusia secara efektif agar fungsi sumber daya manusia efisien dan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan. Permasalahan sumber daya manusia yang muncul di PT. Fajar Alif Makmur adalah tingginya *turn over* karyawan, yang menjadikan banyak *jobdesk* kosong karena karyawan yang *resign* secara tiba-tiba. Turn over sendiri adalah tingkat dimana karyawan berhenti dan meninggalkan perusahaan. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Hal tersebut mengakibatkan terhambatnya laju operasional perusahaan dan akan berdampak juga terhadap ketidakefektifan hasil kinerja karyawan.

Fenomena turnover menjadi masalah bagi perusahaan ketika karyawan berprestasi tinggilah yang keluar perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya turnover pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru (Robbins, 2008). Beberapa penyebab yang memungkinkan adanya *turn over* karyawan yang tinggi adalah (1) Kurangnya kesejahteraan karyawan, (2) Lingkungan kerja yang buruk, (3) Motivasi karyawan yang rendah, dan (4) Pelatihan

keterampilan yang kurang sehingga kepuasan karyawan menjadi berkurang. Berdasarkan uraian fenomena penelitian tersebut, merujuk pada permasalahan yang telah dijabarkan, dan kebutuhan manajemen yang semakin kompleks, audit sumber daya manusia dianggap sangat penting untuk menunjang jalannya operasional perusahaan.

KAJIAN TEORITIS

Audit

Audit adalah suatu proses yang ditempuh oleh seseorang yang kompeten agar mengevaluasi bukti untuk mempertimbangkan tingkat kesesuaian dari informasi yang terukur dengan kriteria yang telah ditetapkan. Menurut ASOBAC (A Statement of Basic Auditing Concept): Audit adalah proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi suatu bukti secara obyektif mengenai pernyataan tentang kejadian dan tindakan ekonomi untuk dapat menentukan tingkat kesesuaian antara suatu pernyataan tersebut dengan kriteria yang ditetapkan dan untuk menyampaikan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan.

Audit Manajemen

Bayangkara (2008) menyatakan bahwa audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit kreativitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efektif, serta tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Audit manajemen merupakan bentuk pemeriksaan untuk menilai, menganalisis, meninjau ulang hasil perusahaan, apakah telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif sert mengidentifikasi kekurangan-kekurangan dan kemudian melaksanakan pengujian dan penelaan atas ketidakhematan, ketidakefisiensian maupun ketidakefektifan untuk selanjutnya memberikan rekomendasi–rekomendasi perbaikan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus, audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut. Audit bisa dilakukan terhadap satu divisi atau departemen, atau mungkin juga dilakukan terhadap keseluruhan organisasi. Dari hasil audit akan diketahui apakah kebutuhan potensial SDM perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas SDM yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya.

Manfaat Audit SDM

Audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan, Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM, Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan, Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM, Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya, Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM, dan Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus. (Bayangkara, 2017: 106-107)

Tujuan Audit SDM

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain menilai efektivitas dari fungsi SDM, Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien, Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan, Mengidentifikasi berbagai hal yang

yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan, Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM. (Bayangkara, 2017)

Langkah Audit SDM

Terdapat lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan sumber daya manusia. Tahapan tersebut adalah yang pertama, Audit pendahuluan. Auditor menekankan proses audit pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum mengenai aktivitas sumber daya manusia yang dijalankan, informasi yang didapat akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan sementara. Tujuan audit adalah hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan auditor. Auditor berjalan sesuai prosedur yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan audit harus dirumuskan terlebih dahulu dan melalui proses survei untuk memahami kondisi yang berkaitan dengan program dan masih memerlukan perbaikan lanjut untuk keberhasilan perusahaan kedepannya. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*) dan akibat (*effect*).

Lalu tahapan kedua yaitu *Review* terhadap sistem pengendalian manajemen. Auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya, atau diabaikan karena terjadi sebaliknya. Tahapan ketiga adalah Audit lanjutan. Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Temuan tersebut dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri

sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Auditor mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut.

Tahapan keempat adalah Pelaporan. Pelaporan disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Pelaporan juga harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dan tahapan terakhir adalah Tidak lanjut. Hal tersebut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaan, auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya (Musrifak, dkk, 2015 : 6)

Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Robbins (wibowo, 2016, P.415) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Greenberg dan Baron (wibowo, 2016, P.415) mendeskripsikan Kepuasan Kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif. Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang Kepuasan Kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan

cara membuat efektif perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Dari uraian di atas, bahwa Kepuasan Kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Hedissa (2015) untuk mengukur tingkat Kepuasan Kerja pada subjek penelitian, digunakan alat ukur JSS (Job Satisfaction Survey) dari Spector, yang terdiri dari 36 item, yang kemudian diadaptasi kedalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini memiliki pendekatan faset (aspek) dari Kepuasan Kerja, yang terdiri dari 9 faset sebagai berikut: Gaji atau Upah (pay), Kesempatan Promosi, Supervisi/Atasan, Fringe Benefits (Tunjangan-Tunjangan diluar gaji), Contingen Rewards (Penghargaan). Kondisi Kerja (Kesehatan dan Keamanan Kerja, Rekan Kerja, Beban Kerja dan Komunikasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Menurut Sugiarto (2017:12), pendekatan studi kasus adalah jenis penelitian kualitatif yang mendalam mengenai individu, kelompok, institusi dan sebagainya dalam waktu tertentu. Informasi yang hendak diambil dalam penelitian ini adalah yang berkaitan dengan penilaian audit sumber daya manusia mengenai kepuasan karyawan, apakah telah memenuhi indikator kepuasan karyawan. Metode pengumpulan

data yang digunakan adalah dengan melakukan observasi dan wawancara mendalam dengan HRD dan juga karyawan PT. Fajar Alif Makmur.

Penelitian ini dilakukan di PT. Fajar Alif Makmur, Kawasan PT PAL, Perak, Kota Surabaya. Peneliti memilih lokasi tersebut karena berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, *Turn Over* karyawan di Perusahaan tersebut cukup tinggi yang menjadikan operasional perusahaan berjalan tidak efektif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang didapatkan karena adanya kegiatan observasi atau terjun langsung lapangan. Maka dari itu dilakukan wawancara dan observasi, terhadap karyawan dan manajemen di PT. Fajar Alif Makmur. Sedangkan sumber data sekunder didapatkan tidak langsung dari informan di lapangan. Data diperoleh dari website, dan jurnal yang relevan dengan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Fajar Alif Makmur berdiri sejak tahun 2013. Fajar Alif Makmur atau biasa disingkat dengan nama FAM adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi, kontraktor, teknikal dan pemeliharaan kapal yang bermitra dengan PT PAL Indonesia dalam produksi kapal khususnya kapal komersial dan kapal angkatan laut. PT.Fajar Alif Makmur dapat dikatakan sebagai perusahaan sub-kontraktor karena sumber pekerjaannya adalah dari hasil negosiasi kontrak kerja dari PT. PAL (Pangkalan Angkatan Laut) untuk pembuatan kapal dan perbaikan kapal. Selain mengerjakan perbaikan kapal, PT FAM juga menangani perbaikan non kapal seperti perbaikan cerobong pabrik, perbaikan panel listrik dan supply material konstruksi.

Sepanjang perjalanan dari tahun 2013 hingga sekarang, PT. Fajar Alif Makmur selalu memberikan yang terbaik perihal jasa kepada PT.PAL dengan berfokus pada kecepatan penyelesaian pekerjaan dan kualitas pengerjaan yang baik. PT. Fajar Alif Makmur menaungi beberapa karyawan yang turun langsung di bidang jasa perbaikan dan pembuatan kapal. Proses pengelolaan karyawan yang berkualitas membuat perusahaan semakin jaya dan dipercaya oleh mitra kerja khususnya di bidang yang sama. PT. Fajar Alif Makmur beralamat kantor di Jalan Tanjungsari Jaya 5 No.3, Kecamatan Sukomanunggal, Kota Surabaya. Dengan cabang yang berada di kawasan PT. PAL

(Pangkalan Angkatan Laut) Kota Surabaya, guna mempermudah proses pekerjaan yaitu perbaikan dan pembuatan kapal.

Suatu perusahaan tentunya memiliki kriteria untuk menempatkan pegawainya pada posisi yang di sesuaikan dengan keahlian masing-masing. Begitu juga dengan PT. Fajar Alif Makmur yang mengkualifikasikan keahlian pegawai berdasarkan jenjang pendidikan yang ditempuh. Berikut tabel kualifikasi karyawan PT. Fajar Alif Makmur:

Tabel 1. 1 Kualifikasi Karyawan PT. Fajar Alif Makmur

No	Pendidikan	Jumlah	Keahlian
1	Sarjana	1	Manajemen Perbaikan Kapal dan Lainnya (Sistim pemipaan, propeller, pembelian)
2	Diploma	1	Manajemen perbaikan kapal (Sistim pemipaan, propeller, pembelian)
3	STM/SMK	29	Ahli mekanik, ahli pemipaan, ahli propulsi, dan kemudi, welder
4	Lain-lain	Sesuai kebutuhan	Teknisi pemipaan, propeller, kemudi, welder, mekanikal, perancah/ scaffolding.

Sumber : Peneliti (2022)

Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti terhadap HRD (*Human Resources and Development*) di PT. Fajar Alif Makmur, maka didapati hasil wawancara yaitu berupa hasil pengujian sembilan (9) aspek kepuasan karyawan. Aspek pertama adalah mengenai gaji yang diterima karyawan yang telah sesuai dengan kualifikasi jabatan dan tugas yang dikerjakan. Perusahaan telah memberikan hak-hak pekerja terutama perihal gaji yang menyesuaikan kualifikasi jabatan serta beban kerja yang telah dikerjakan. Hal tersebut sesuai dengan peraturan baru (PERPPU : Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang) No 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja dimana pada pasal 88 setiap pekerja harus memperoleh gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya, para buruh memperoleh gaji yang sama yaitu di rentang 90.000 hingga 100.000 rupiah per harinya dan mendapatkan jatah masuk yang sama untuk setiap

karyawan. Perusahaan juga memastikan pembayaran gaji/upah kepada karyawan tepat waktu untuk mencapai kepuasan karyawan dalam bekerja. Perusahaan selalu mengevaluasi kembali jumlah gaji yang berhak diterima karyawan per bulannya, agar tidak terjadi kesalahan dalam perhitungan gaji karyawan. Honor yang diberikan PT. Fajar Alif Makmur kepada karyawan ketika lembur juga telah sesuai dengan PERPPU Cipta Kerja No 2 Tahun 2022 dimana Pengupahan yang diberikan kepada karyawan harus dihitung mengenai hasil kerja atau satuan waktu. Di PT. Fajar Alif Makmur, pemberian honor lembur dihitung per jam dengan upah 10.000 rupiah per jam kerja lembur. Honor tersebut merata untuk seluruh karyawan lapangan (bagian perbaikan kapal). Program lembur biasanya ada ketika perusahaan menerima banyak proyek bersamaan, sehingga membutuhkan beberapa karyawan lain untuk penyelesaian proyek.

Aspek Kedua, yaitu mengenai ketentuan promosi jabatan di perusahaan. Faktanya, perusahaan tidak memberikan pengarah atau aturan mengenai promosi jabatan bagi karyawan. Tidak ada jenjang karier bagi karyawan PT.FAM. Perekrutan awal karyawan biasanya dilakukan berdasarkan rekomendasi (orang dalam) karena dibutuhkan keahlian khusus, khususnya untuk pekerja lapangan. Dalam proses perekrutan telah dijelaskan bahwa status pekerja adalah Pekerja Harian Lepas yang tidak memiliki kesempatan promosi, namun tidak menutup kemungkinan terjadi kenaikan jabatan ketika atasan (mandor) melakukan resign atau di PHK secara tiba-tiba.

Aspek Ketiga, yaitu mengenai atasan atau supervisi. Atasan atau supervisi di perusahaan memberikan arahan mengenai pekerjaan baik dalam periode training maupun dalam bekerja. Pelatihan pada periode training sesuai dengan acuan perusahaan pada UU Cipta Kerja No.13 Tahun 2003 dimana Pelatihan kerja diselenggarakan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan, skill dan tingkat kerjasama dalam bekerja untuk produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi. Pelatihan kerja yang ada mengacu pada standar kompetensi kerja per bidang. Perusahaan memastikan bahwa etika dijunjung tinggi selama proses penyelesaian pekerjaan. Karyawan PT. Fajar Alif Makmur baik bagian manajemen maupun lapangan dievaluasi secara berkelanjutan setiap bulan untuk mengukur kinerja, kedisiplinan dan sikap terhadap rekan kerja. Karyawan yang menjadi supervisi atas karyawan lain dianggap telah mematuhi prosedur etika yang baik dimana hal tersebut dapat diteladani oleh karyawan dibawahnya, supervisi bersikap *fair*, jujur dan loyal terhadap bawahan.

Aspek Keempat, yaitu mengenai tunjangan diluar gaji. PT. Fajar Alif Makmur telah memberikan tunjangan kepada karyawan yang bekerja dibawah naungannya. Tunjangan yang diberikan adalah Tunjangan Hari Raya (THR) dan Tunjangan Kesehatan (BPJS Kesehatan). Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No.6 Tahun 2016 dimana mengatur satu-satunya jenis tunjangan yang menjadi kewajiban pengusaha/ badan usaha yaitu THR (Tunjangan Hari Raya). Selain tunjangan tersebut, perusahaan juga memberikan tunjangan makan yang diterima oleh pekerja menurut satuan waktu, harian atau bulanan. Hal tersebut menandakan bahwa perusahaan memberikan tunjangan tidak tetap kepada karyawan karena pemberian tunjangan makan didasari atas kehadiran pekerja.

Aspek Kelima, Mengenai penghargaan untuk kinerja karyawan. Di PT.FAM, Perusahaan tidak memberikan bonus dan program rekreasi kepada karyawan. Hal tersebut terjadi sejak pandemi covid-19 berlangsung dimana karena adanya virus covid-19, proyek yang digarap oleh PT. Fajar Alif Makmur jumlahnya menurun dan menjadikan pendapatan perusahaan tidak stabil. Hal tersebut membuat perusahaan memilih untuk tidak mengadakan program bonus dan rekreasi untuk karyawan untuk menjaga agar dana perusahaan tetap digunakan untuk operasional perusahaan.

Aspek Keenam, mengenai lingkungan kerja. Perusahaan memberikan kenyamanan dan keamanan kerja untuk karyawan. Hal tersebut sesuai dengan prosedur K3 mengenai keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja. Perusahaan menyediakan P3k untuk mengantisipasi kecelakaan kerja, memberikan APD (Alat pelindung diri) bagi tenaga kerja, mengadakan jalur evakuasi pada keadaan darurat dan mempersiapkan APAR (Alat Pemadam Api Ringan) untuk memadamkan api.

Aspek Ketujuh, mengenai rekan kerja. Perusahaan memberikan rekan kerja yang mumpuni untuk karyawan. Penempatan karyawan pada pekerjaan didasarkan atas keahlian dan kualifikasi pekerjaan yang ada. Perusahaan merekrut karyawan yang kompeten di bidangnya dan membangun kerjasama tim agar pekerjaan cepat selesai. Dengan prinsip “kekeluargaan” yang dimiliki perusahaan, membuat para pekerja kian solid satu sama lain.

Aspek Kedelapan, mengenai beban kerja karyawan. Perusahaan membagi beban kerja yang adil untuk setiap karyawannya. Setiap karyawan di setiap bidang diberikan target yang sama dengan upah yang sama juga. Hal tersebut dilakukan untuk menegakkan

keadilan di perusahaan. Mandor membagi pekerjaan sesuai kemampuan dan efektifitas kerja, serta membagi beban kerja yang sama untuk para pekerja.

Aspek Terakhir, mengenai komunikasi karyawan. Perusahaan secara terbuka menampung aspirasi karyawan, dimana ketika karyawan memiliki keluhan mengenai pekerjaan maupun mengenai sistem pengendalian internal, mereka dapat mengajukan keluhan tersebut kepada bagian supervisi, atau manajemen atas. Adanya permasalahan pekerjaan biasanya dilaporkan baik secara online (*by whatsapp group*) maupun secara offline (bertemu langsung dengan atasan). Hal tersebut akan membangun komunikasi dan menciptakan solusi bagi karyawan. Pengajuan saran maupun kritik juga diterima oleh perusahaan demi masa depan perusahaan yang lebih baik dan juga kesejahteraan karyawan.

Temuan yang diperoleh peneliti diantaranya

Temuan 1

Aspek : Ketentuan Mengenai Promosi Jabatan Karyawan.

Kondisi : Tidak adanya aturan promosi jabatan dan jenjang karier bagi karyawan. Sejak awal perusahaan didirikan hingga sekarang, perusahaan tidak pernah menetapkan aturan mengenai promosi jabatan yang jelas untuk karyawannya. Karyawan yang bekerja cenderung ditempatkan di satu titik tertentu dikarenakan perusahaan termasuk skala kecil dengan karyawan yang terbatas. Promosi jabatan tidak ditetapkan dengan jelas oleh perusahaan, karena mayoritas pekerja statusnya pekerja harian lepas (PHL), terutama di bagian konstruksi lapangan (bagian perbaikan kapal). Karyawan PHL bekerja lama di perusahaan tanpa naik jabatan. Karyawan lapangan biasanya memiliki latar belakang pendidikan SMK sederajat, sedangkan mandor lapangan memiliki latar belakang Pendidikan S-1. Penilaian kerja hanya berdasarkan kedisiplinan karyawan, hasil kerja dan cara karyawan bekerjasama satu sama lain, namun tidak adanya kesempatan promosi. Mereka hanya akan dipertahankan tanpa memperhitungkan kenaikan jabatan.

Kriteria : Perusahaan harus menetapkan aturan promosi jabatan agar kepuasan kerja karyawan meningkat

Penyebab : Belum adanya evaluasi dari HRD mengenai indikator kepuasan kerja. Perihal kepuasan kerja karyawan, perusahaan merasa bahwa dengan range gaji 90 ribu-100 ribu per hari cukup untuk membuat karyawan puas. Dengan status pekerja harian lepas, perusahaan merasa tidak ada keharusan untuk menetapkan jenjang karier bagi karyawan.

Perusahaan mengunggulkan sistem kerja yang memiliki prinsip “kekeluargaan” yang dianggap cukup untuk membuat karyawan bertahan di perusahaan.

Akibat : Banyak karyawan yang merasa tidak puas karena tidak ada kesempatan memperoleh pengalaman lebih banyak dengan gaji yang lebih tinggi. Kondisi ini tidak sesuai dengan kriteria karena kesempatan promosi menjadi faktor yang penting dalam memuaskan karyawan dalam pekerjaannya. Dengan tidak adanya kesempatan promosi, kepuasan karyawan akan berkurang yang akan meningkatkan *turnover* karyawan atau karyawan yang resign secara tiba-tiba.

Temuan 2

Aspek : Ketentuan Mengenai Bonus dan Rekreasi bagi Karyawan.

Kondisi : Perusahaan PT. Fajar Alif Makmur tidak memberikan bonus dan rekreasi kepada karyawan. Hal ini terjadi sejak pandemi covid-19 melanda yang menyebabkan kontrak antara perusahaan FAM dengan PT lain berkurang dan terjadilah penurunan pendapatan perusahaan. Akibatnya anggaran dana untuk rekreasi dan bonus karyawan dialihkan untuk mempertahankan kestabilan perusahaan. Hal ini tentu berdampak pada kesehatan dan mental para pekerja yang setiap hari dihadapkan pada pekerjaan yang berat dengan resiko tinggi. Dengan beban pekerjaan yang berat setiap hari tanpa ada program liburan dari perusahaan akan menurunkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Kriteria : Perusahaan harus menetapkan aturan bonus dan rekreasi untuk karyawan

Penyebab : Belum adanya evaluasi dari HRD mengenai indikator kepuasan kerja. Perusahaan menilai bahwa karyawan tidak perlu diberikan program rekreasi karena sistem kerja PHL tidak dilakukan setiap hari, sistem kerja karyawan tidak setiap hari dan mendapat panggilan sewaktu-waktu.

Akibat : Kurangnya loyalitas karyawan, dikarenakan perusahaan dianggap tidak memperhatikan kebutuhan karyawan khususnya dari segi kesehatan mental. Karyawan yang bekerja terus menerus tanpa adanya rekreasi akan merasa memiliki beban yang lebih berat daripada karyawan yang memiliki waktu luang untuk berekreasi.

Temuan 3

Aspek : Ketentuan Mengenai PHK Karyawan

Kondisi : Perusahaan tidak memberikan aturan yang jelas mengenai Pemutusan Hubungan Kerja. Perusahaan juga tidak memiliki kontrak kerja dikarenakan pekerjaan yang tidak menentu, memiliki banyak shift dan beban kerja yang lumayan berat (terutama

untuk bagian perbaikan kapal). Hal tersebut membuat HRD selalu mengatur secara kondisional siapa saja yang dipekerjakan pada hari kerja. Dalam urusan resign-nya karyawan, mereka diberikan hak untuk melakukan resign baik karena beban kerja yang terlalu berat, waktu yang terlalu malam, dan resiko kerja yang tinggi di lapangan. Namun, perusahaan memberikan batas sebulan untuk pernyataan diri resign dari perusahaan sebelum benar benar keluar.

Kriteria : Perusahaan harus menetapkan aturan mengenai PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) secara resmi.

Penyebab : Perusahaan tidak memiliki aturan mengenai Pemutusan Hubungan Kerja dikarenakan Perusahaan masih dalam lingkup kecil dan mayoritas pekerja PHL (Pekerja Harian Lepas).

Akibat : Dengan tidak adanya kontrak dan aturan pemutusan hubungan kerja secara resmi, membuat karyawan merasa tidak terikat dan dapat terancam dikeluarkan. Hal tersebut tentunya membuat karyawan tidak dapat melaksanakan kinerja maksimalnya karena mereka tidak tahu apakah tenaga mereka akan dipergunakan jangka panjang ataupun jangka pendek. Hal tersebut akan menurunkan motivasi karyawan karena adanya ancaman dikeluarkan. Hal tersebut dapat memicu *turn over* karyawan ketika karyawan memiliki kesempatan bekerja di tempat yang baru yang menggunakan sistem kontrak. Akibatnya perusahaan akan kesulitan mencari orang dengan skill yang sama secara singkat. Dengan sering hadirnya orang baru, maka perusahaan akan kerepotan dalam hal pelatihan ulang dan pengerjaan proyek akan lebih lama dikarenakan karyawan yang memiliki skill mumpuni sebelumnya telah resign.

Implikasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT. Fajar Alif Makmur diharapkan dapat memberikan pemahaman dan kontribusi lebih bagi perusahaan dalam pemaksimalan sumber daya manusia, diantaranya bermanfaat untuk mengurangi tingkat kegagalan dalam pengelolaan karyawan yang ada, dengan berfokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan sehingga berkurangnya *turn over* karyawan terutama karyawan yang memiliki skill khusus, lalu memberikan arah dan gambaran bagi PT.Fajar Alif Makmur mengenai pentingnya audit manajemen sumber daya manusia sekaligus langkah peneliti dalam pemberian saran terhadap perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT.Fajar Alif Makmur memiliki beberapa kendala yang menjadi keterbatasan penelitian. Keterbatasan tersebut berupa hambatan dalam proses wawancara karena jawaban narasumber yang relatif singkat dan perlu pertanyaan kondisional untuk data yang lebih lengkap dan juga terdapat pola rangkap jabatan dalam perusahaan sehingga dalam melakukan wawancara, dilempar ke narasumber lain sehingga waktu penelitian tidak efisien.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dijabarkan pada bab sebelumnya, dengan langkah dan tahapan audit manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kepuasan karyawan PT. Fajar Alif Makmur, didapati teori yang relevan yaitu beberapa indikator kepuasan kerja: gaji, kesempatan promosi, pengaruh supervisi, tunjangan, penghargaan, kondisi lingkungan perusahaan, rekan kerja, beban kerja dan komunikasi. PT. Fajar Alif Makmur tidak efektif dalam mengelola karyawan, dibuktikan dengan beberapa hal yang masih harus dikaji dan diperbaiki yaitu mengenai : aturan promosi jabatan, penetapan bonus dan rekreasi karyawan, dan aturan mengenai PHK karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis data yang didapatkan melalui proses wawancara dan observasi pada PT. Fajar Alif Makmur, peneliti memberikan beberapa masukan kepada perusahaan yakni perusahaan mengkaji kembali indikator kepuasan kerja karyawan dan mengadakan promosi jabatan agar karyawan semakin meningkatkan kinerja dan output yang dihasilkannya. Motivasi karyawan yang tinggi sangat diperlukan untuk keberlangsungan perusahaan. Selain itu perusahaan harus mempertimbangkan kembali adanya bonus dan rekreasi bagi karyawan, hal tersebut demi kekompakan dan kesehatan mental karyawan. Karyawan yang memiliki kesehatan mental yang baik akan bekerja dengan maksimal di perusahaan. Rekreasi dapat diagendakan setahun sekali atau dua kali untuk membuat pekerja merasa puas dan dapat dekat satu sama lain. Dan masukan yang terakhir adalah perusahaan mempertimbangkan kembali pengadaan tenaga kerja sistem kontrak agar pekerja merasa terikat dan dapat berkontribusi maksimal bagi perusahaan.

Dengan jaminan kontrak karyawan akan merasa baik dalam finansial maupun rasa sosialnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ucapkan terima kasih kepada pembimbing saya Bapak Bayangkara, selaku Dosen UNTAG (Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya) yang telah mengarahkan dan juga membimbing saya dengan sabar sehingga proses penyusunan artikel dapat berjalan lancar.

DAFTAR REFERENSI

- Bayangkara, IBK. 2017. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi. Edisi 2.* Jakarta: Salemba Empat.
- Budiyanto, A. 2022. *Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Pt. Nesitor. Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis, 25(2), 95-109*
- Christiandi, A., & Hermawan, E. 2022. *Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Ginsa Inti Pratama.* EMABI: Ekonomi Dan Manajemen Bisnis, 1(3), 109-119.
- Hasibuan, Malayu. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Indarto, Stefani Lily Dan Hastuti, Theresia Dwi. 2015. *Audit Dan Penilaian Kinerja Sumberdaya Manusia: Suatu Pendekatan Konseptual.* Yogyakarta : Amara Books.
- Mahmudi, 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. 2022. *Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention.* Jurnal Baruna Horizon, 5(1), 40-49.
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. 2022. *Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD “ABC” Jakarta Selatan.* Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen, 3(2), 159-176.
- Musrifah, Siti dan Widodo. 2015. *Audit Manajemen Pada Sumber Daya Manusia. Tugas Pemeriksaan Manajemen.* Jember: Universitas Jember.
- Nawawi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Negi, A., & Chaubey, D.S. 2015. *Human Resource Audit System For Evaluating Employees Performance.* International Journal of Research in Economics and Social Sciences.

- Nurmalasari. 2019. *Modul Auditing*. Pontianak: BSI Pontianak
- Purwaningsih, Amalia dan Magdalena, Betty. 2017. *Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan*. Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol.3. No1.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi. Edisi Enam Belas. Alih Bahasa: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santosa, A.D., Nilawati, dkk. 2023. *Faktor Penentu Turn Over Karyawan PT. Riani Pendekatan Kuantitatif Menggunakan PLS SEM*. IKRA-ITH Humaniora: Jurnal Sosial dan Humaniora, 7 (1), 135-148
- Silalahi, Ulber. 2015. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama
- Su'ada, A. M., Hadi, S. P., & Suryoko, S. 2022. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi pada Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung)*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 10(4), 1418-1427.
- Sujiyati, A. S., & Dessyarti, R. S. 2022. *Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Inka Multi Solusi Consulting*. In SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi (Vol. 4).
- Sutrisno, Edy. 2019. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Tigau, F. I., & Sugiarto, A. 2022. *Strategi Mengendalikan Turnover Karyawan: Studi Kasus Pada Sebuah Rumah Sakit Swasta Di Kota Manado*. Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis, 7(1), 135-148.