

**AUDIT KEPUASAN KERJA PADA FUNGSI
PENGEMBANGAN SDM :
STUDI KASUS PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IX (persero)
SEMARANG, JAWA TENGAH**

SKRIPSI



DISUSUN OLEH:

Shinta Asta Chorina

12.09.0684

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2013**

**AUDIT KEPUASAN KERJA PADA FUNGSI
PENGEMBANGAN SDM :
STUDI KASUS PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IX (persero)
SEMARANG, JAWA TENGAH**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Akuntansi
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi**

Disusun Oleh:

Shinta Asta Chorina

12.09.0684

Program Studi Akuntansi

**Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana
Yogyakarta
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Audit Kepuasan Kerja pada Fungsi Pengembangan SDM : Studi Kasus pada Badan Usaha Milik Negara PT. Perkebunan Nusantara IX, Divisi Tanaman Tahunan Semarang, Jawa Tengah

Nama Mahasiswa : Shinta Asta Chorina

Semester : Genap

Tahun : 2013

Fakultas : Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Selesai diperiksa dan disetujui di Yogyakarta

Pada tanggal, 14 Agustus 2013

Dosen Pembimbing


Marbudyo Tyas Widodo, Drs, MM., Ak

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul

AUDIT KEPUASAN KERJA PADA FUNGSI PENGEMBANGAN SDM :
STUDI KASUS PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IX (persero)
DIVISI TANAMAN TAHUNAN
SEMARANG, JAWA TENGAH

Telah diajukan dan dipertahankan oleh :

SHINTA ASTA CHORINA
12090684

Dalam ujian Skripsi Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi pada tanggal

20 AUG 2013

NAMA DOSEN

TANDA TANGAN

1. Marbudyo Tyas Widodo, Drs., MM., Akt

2. Maharani Dhian Kusumawati, S.E, M.Sc

3. Christine Novita Dewi, S.E, M.Acc, Akt

Yogyakarta, 09 SEP 2013

Disahkan Oleh:

Dekan,

Wakil Dekan I Akuntansi



Dr. Singgih Santoso, MM

Dra. Putriana Kristanti, MM, Akt

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul:

**“ AUDIT KEPUASAN KERJA PADA FUNGSI PENGEMBANGAN SDM :
STUDI KASUS PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IX (persero) SEMARANG, JAWA TENGAH “**

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar sarjana saya.

Yogyakarta, 20 Agustus 2013



Shinta Asta Chorina

12090684

DUTA WACANA

HALAMAN PERSEMBAHAN

SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN BAGI:

- ♥ TUHAN YESUS yang selalu mengasihiku
- ♥ Mama yang tak pernah lelah memberiku semangat dan kasih sayangnya
- ♥ Kakak-kakak yang selalu memberi semangat dan mengingatkanku
- ♥ Buat Partnerq Satria Anugerah Maniuri Simorangkir yang memberi semangat terus dan sayangnya padaku
- ♥ Dosen-dosen yang selalu memberikan nasihat dan semangat
- ♥ Sahabat-sahabatq
- ♥ Almamaterku "UKDW"

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, atas kasih karunia, anugerah dan penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik. Atas kebaikan-Nya, Dia telah menempatkan penulis di antara banyak pihak yang sudah membantu penyelesaian Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Marbudyo, selaku dosen pembimbing konsentrasi yang telah sangat membantu dalam membimbing, memberikan ide, saran serta nasihat sejak perancangan sampai dengan selesainya pembuatan laporan Tugas Akhir. Makasih sekali bapak.
2. Bapak Hashim Djojohadikusumo beserta keluarga, yang telah memberikan beasiswa kepada penulis selama menempuh bangku perkuliahan.
3. Pak Singgih selaku Dekan Fakultas Bisnis.
4. Ibu Putri selaku Kaprodi Akuntansi..
5. Dosen-dosen fakultas bisnis yang telah memberikan bantuan kepada saya terutama Bu Agustini yang telah membantu dan memberikan inspirasi, Bu Novita, Bu Maharani, dan Bu Lussy yang juga telah membantu memberikan nasihat-nasihat dalam proses pembuatan skripsi ini,
6. Staf Fakultas Bisnis (mbak Lilies, Pak Ngadio, mbak Dwi) Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberikan pengetahuan dan pendidikan selama penulis menuntut ilmu di Duta Wacana.
7. Mama dan kakak-kakakku yang telah mendukung, mendoakan, memotivasi dan memberi semangat selama penyusunan laporan akhir.
8. Satria Anugerah Maniuri Simorangkir yang selalu memberiku semangat dan motivasinya.

9. Teman-teman seperjuanganku selama kuliah Sondang, Vivi, Selvi, Tega, Ela, Yuli dan angkatan 2009 lainnya yang selalu memberi dukungan satu sama lain, tetap semangat dan sukses selalu.
10. Sahabat-sahabat terbaikku Mira, Merry, Stefany, Chika, Stefanus dan Bhisma yang selalu mendukung dalam situasi apapun meskipun kalian jauh.
11. Dan semua pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Tuhan Yang Maha Esa memberkati dan melimpahkan berkat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang menggunakannya. Penulis sangat memahami bahwa laporan Tugas Akhir ini masih banyak sekali kekurangannya. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan Tugas Akhir ini.

Yogyakarta, 20 Agustus 2013

Shinta Asta Chorina

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	XI
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Identifikasi dan Perumusan Masalah	10
1.3.Tujuan Penelitian	11
1.4.Kontribusi Penelitian	12
1.5.Batasan Masalah	13
1.6.Sistematika Penilaian.....	14
BAB II LANDASAN TEORI.....	15
2.1 Sumber Daya Manusia.....	15
2.2 Audit Manajemen.....	16
2.2.1. Perbedaan Audit manajemen dengan Audit keuangan	17
2.3 Audit Sumber Daya Manusia.....	18
2.3.1. Tujuan Audit SDM	20
2.3.2. Manfaat Audit SDM	20
2.3.3. Audit Fungsi SDM.....	22
2.3.4. Pengertian Efektivitas dan Efisiensi	25
2.3.4.1. Pengertian Efektivitas.....	25
2.3.4.2. Pengertian Efisiensi	26
2.3.5. Linkup Audit SDM	27

2.3.6. Tahap Audit SDM.....	29
2.3.7. Pelaksanaan Audit SDM.....	31
2.4 Kepuasan Kerja.....	31
2.4.1. Teori Kepuasan Kerja.....	32
2.4.2. Jenis-jenis Kepuasan Kerja.....	34
2.4.3. Faktor Penentu Kepuasan.....	35
2.5 Studi Pustaka.....	40
2.6 Kerangka Pemikiran.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	43
3.1.1 Desain Penelitian.....	44
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	46
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	47
3.4 Metode Penelitian.....	49
3.5 Analisis Data.....	51
3.6 Metode Analisis.....	54
3.6.1. Statistik Deskriptif.....	54
3.6.2. Uji Kualitas Data.....	55
3.6.2.1. Uji Validitas.....	55
3.6.2.2. Uji Reliabilitas.....	55
3.6.3. Analisis Regresi.....	56
BAB IV Gambaran Umum Perusahaan.....	59
4.1 Sejarah Perusahaan.....	59
4.1.1 Budaya Perusahaan.....	62
4.2 Profil Produksi.....	64
4.3 Prosedur Pengembangan SDM.....	69
4.4 Profil PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) Divisi Tanaman Tahunan	70
4.4.1. Struktur Organisasi PTN. Nusantara IX (Persero).....	71
4.4.2. Uraian Tugas.....	73
BAB V Hasil Penelitian.....	80
5.1 Pengujian Kepuasan Kerja Fungsi Pengembangan SDM PTPN IX.....	80
5.1.1. Analisis Kuisisioner Kepuasan Kerja.....	80
I. Promosi.....	84

II. Reward & Punishment	86
III. Training.....	88
5.1.2. Uji Implementasi Kepuasan Kerja	90
A. Kepuasan Kerja Pada Promosi.....	91
B. Kepuasan Kerja Pada Reward & Punishment.....	96
C. Kepuasan Kerja Pada Training	100
5.2 Pengujian Statistik	106
5.2.1. Statistik Deskriptif.....	106
5.2.2. Analisis Regresi	108
A. Persamaan Regresi	108
B. Uji F dan T	109
5.3 Pengujian Efisiensi dan Efektifitas Fungsi Pengembangan SDM	111
5.3.1. Analisis Sistem Pengendalian Internal Fungsi Pengembangan SDM PTPN IX	111
5.3.2. Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Fungsi Pengembangan SDM PTPN IX	124
5.3.3. Analisis Kuisisioner PTPN IX	128
5.3.3.1. Analisis Kuisisioner Efektivitas dan Efisiensi Promosi.....	128
I. Efektivitas.....	132
II. Efisiensi.....	133
5.3.3.2. Analisis Kuisisioner Efektivitas dan Efisiensi <i>Reward & punishment</i>	134
I. Efektivitas.....	137
II. Efisiensi	139
5.3.3.3. Analisis Kuisisioner Efektivitas dan Efisiensi <i>Training</i>	140
I. Efektivitas.....	143
II. Efisiensi	144
5.3.4. Uji Implementasi	146
5.3.5. Kesimpulan	175
5.4 Kesimpulan dan Rekomendasi.....	178
BAB VI PENUTUP	182
6.1 Kesimpulan	182
6.2 Keterbatasan.....	183

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

©UKDW

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perbedaan antara manajemen audit dan audit keuangan.....	18
Gambar 2.2 Siklus Fungsi SDM.....	22
Gambar 2.3 Perbandingan teori kepuasan Maslow dan teori Herzberg	34

©UKDW

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Bobot Nilai Jawaban Kuisisioner berdasarkan Skala Likert	52
Tabel 3.2	Range Penilaian Konversi Skala <i>Likert</i>	52
Tabel 3.3	Range Penilaian Konversi Skala Likert	53
Tabel 3.4	Range Penilaian Konversi Skala Likert	54
Tabel 5.1	Hasil Perhitungan Kuisisioner Kepuasan Kerja	80
Tabel 5.2	Hasil Uji Implementasi Kepuasan Kerja.....	104
Tabel 5.3	Statistik Deskriptif	107
Tabel 5.4	Uji F	109
Tabel 5.5	Uji t	110
Tabel 5.6	Hasil Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Promosi.....	129
Tabel 5.7	Hasil Penilaian Efektivitas dan Efisiensi <i>Reward & punishment</i>	135
Tabel 5.8	Hasil Penilaian Efektivitas dan Efisiensi <i>Training</i>	141
Tabel 5.9	Hasil Uji Implementasi Promosi.....	156
Tabel 5.10	Hasil Uji Implementasi <i>reward & punishment</i>	166
Tabel 5.11	Hasil Uji Implementasi Training	173

Abstrak

Hasil survey yang dilakukan oleh *Global Workforce Study (GWS) 2012* yang dilakukan oleh *TowersWatson (TW)* menyatakan bahwa hampir dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki hubungan yang kuat pada perusahaan. Hal ini terjadi, salah satunya karena ada rasa tidak puas karyawan terhadap kebijakan atau sistem yang diterapkan di perusahaan. Audit SDM yang merupakan salah satu bahasan dalam manajemen audit berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif SDM, lebih spesifik menyangkut masalah-masalah yang mengakibatkan kegagalan organisasi. Oleh karena itu penulis memfokuskan pada Audit SDM dengan Audit Kepuasan Kerja sebagai lingkup auditnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana, tingkat kepuasan kerja, pengaruh fungsi pengembangan SDM (*promosi, reward & punishment, training*) terhadap kepuasan kerja dan efektivitas dan efisiensi fungsi pengembangan SDM, serta memberikan rekomendasi atas perbaikan sistem.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian internal, sistem pengendalian manajemen, efektivitas dan efisiensi fungsi pengembangan SDM (*promosi, reward & punishment, training*), dan Kepuasan kerja yang berada di PTPN IX. Desain penelitian yang digunakan adalah melakukan tahapan Audit SDM yang terdiri atas perencanaan, mengumpulkan bukti, analisis dan penyelidikan, dan melaporkan hasil manajemen. Sedangkan metode pengumpulan data menggunakan metode *purposive random sampling*.

Hasil analisis kuisioner menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa puas dengan fungsi pengembangan SDM (*promosi, reward & punishment, training*) namun uji implementasi menyatakan karyawan belum merasa puas dengan sistem *reward & punishment*. Hasil pengujian statistik menyatakan sistem *promosi* dan *reward & punishment* berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja sedangkan *training* tidak. Dan uji implementasi terhadap efektivitas dan efisiensi menyatakan semua sistem dalam fungsi pengembangan berjalan efektif dan efisien fungsi pengembangan SDM (*promosi, reward & punishment, training*) terkecuali sistem *reward & punishment* belum berjalan efektif.

Kata kunci: Audit Kepuasan, Audit SDM, fungsi pengembangan SDM, efektivitas, efisiensi, kepuasan kerja

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era persaingan yang semakin ketat ini, masalah ketenagakerjaan atau perburuhan menjadi suatu hal yang selalu tumbuh dan berkembang, baik di negara maju maupun negara-negara yang masih berkembang, baik yang menerapkan ideologi kapitalisme ataupun sosialisme, ketenagakerjaan menjadi hal yang cukup diperhatikan. Hal itu dapat terlihat dari adanya departemen yang mengurus ketenagakerjaan pada setiap organisasi yang dibentuk, departemen tersebut merupakan departemen yang sering kita sebut sebagai Departemen Sumber Daya Manusia. Namun, terkadang kenyataan yang terjadi di setiap negara memberikan beragam masalah yang juga memunculkan berbagai alternatif solusi untuk memecahkannya. Umumnya, negara maju berfokus pada masalah ketenagakerjaan yang terkait dengan 'mahalnya' gaji tenaga kerja, bertambahnya pengangguran karena mekanisasi (robotisasi), tenaga kerja ilegal, serta tuntutan penyempurnaan status ekonomi, dan sosial, bahkan politis. Sementara itu, di negara berkembang umumnya masalah ketenagakerjaan terkait dengan sempitnya peluang kerja, tingginya angka pengangguran, rendahnya kemampuan tenaga kerja, tingkat gaji yang rendah, serta jaminan sosial nyaris tidak ada. Masalah ketenagakerjaan di negara berkembang yang telah dijelaskan di atas agaknya menjadi gambaran masalah ketenagakerjaan di Indonesia. Menurut pendapat dari Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Muhaimin Iskandar, ada tiga masalah besar yang dihadapi ketenagakerjaan yaitu kesempatan kerja yang terbatas, rendahnya kualitas angkatan kerja, dan besarnya pengangguran. Pengangguran bisa disebabkan

oleh banyak faktor, Salah satu faktor terjadinya pengangguran adalah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Sebenarnya, PHK adalah perkara biasa dalam dunia ketenagakerjaan. Tentu saja asalkan sesuai dengan kesepakatan kerja bersama (KKB), baik pihak pekerja maupun pengusaha harus ikhlas dan menyepakati pemutusan kerja ini. Namun, dalam kondisi ketika tidak terjadi keseimbangan posisi tawar menawar dan pekerjaan merupakan satu-satunya sumber pendapatan untuk hidup, maka PHK menjadi ‘bencana besar’ yang sangat menakutkan para karyawan maupun perusahaan.

Dibalik permasalahan mengenai terjadinya PHK maupun pemecatan, terkadang perusahaan memiliki alasan tersendiri dalam melakukan PHK atau pemecatan terhadap karyawannya. Salah satu alasan perusahaan dalam melakukan PHK atau pemecatan karyawan adalah keinginan perusahaan, keinginan perusahaan dapat menjadi penyebab diberhentikan seorang karyawan baik secara terhormat maupun dipecat. Pemberhentian semacam ini telah diatur oleh Undang-Undang nomor 12 Tahun 1964, seijin P4D atau P4P tergantung status kepegawaian karyawan yang bersangkutan. Keinginan perusahaan untuk memberhentikan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya
- b. Perilaku dan disiplin yang kurang baik
- c. Melanggar tata tertib dan peraturan perusahaan
- d. Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain
- e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan

Alasan lain yang menjadi alasan perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja adalah keinginan yang berasal dari karyawan sendiri, pemberhentian

seperti ini sebagaimana diatur dalam Undang-undang Tenaga Kerja no 13 tahun 2003 bahwa:

Pasal 163, ayat 1 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dalam hal terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pekerja/buruh tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja....."

Oleh karena itu karyawan juga memiliki hak untuk berhenti dari pekerjaannya sesuai dengan keinginannya, biasanya pemberhentian karena keinginan karyawan ini harus disertai alasan-alasan dan waktu pengunduran diri sehingga perusahaan dapat memiliki waktu untuk mencari pengganti jabatan yang akan ditinggalkan dan aktivitas perusahaan tidak akan terganggu. Alasan pengunduran diri karyawan sebenarnya tidak hanya dikarenakan alasan yang tersebut dalam Undang-undang di atas, melainkan bermacam-macam seperti masalah keluarga atau keinginan melanjutkan pendidikan. Namun, biasanya alasan tersebut hanya alasan yang dibuat oleh karyawan, di mana alasan sebenarnya pengunduran diri adalah karena adanya ketidakpuasan selama bekerja. Ketidakpuasan ini sendiri bisa muncul karena adanya rasa bahwa balas jasa yang diterima dirasa terlalu rendah, lingkungan kerja tidak nyaman, kesempatan promosi tidak ada, perlakuan kurang adil, dan lain sebagainya. Sebenarnya perusahaan bisa saja mengabaikan permohonan pengunduran diri tersebut hanya saja pemberhentian pekerjaan atas dasar keinginan karyawan ini bisa menjadi masalah besar bagi perusahaan dan juga karyawan. Masalah yang akan timbul bagi karyawan antara lain adalah kurangnya lapangan pekerjaan dan juga kompensasi setelah pengunduran diri, karena untuk konteks PHK karena inisiatif sendiri, di UU No 13 Tahun 2003 dikatakan

bahwa pekerja yang mengambil inisiatif untuk mengundurkan diri tidak mendapatkan uang pesangon atau uang penghargaan. Ini resiko bagi para pekerja yang mengambil inisiatif untuk mengundurkan diri. Tidak ada uang pesangon dan penghargaan yang ada hanya uang pisah yang besarnya tidak diatur secara rinci dalam UU No. 13 tahun 2003. Oleh karena itu terkadang karyawan ada semacam “ketakutan” jika ingin mengundurkan diri, ketakutan itu bisa berupa lapangan pekerjaan yang tersedia ataupun jenjang karir setelah keluar dari pekerjaan tersebut. Dari hal ini penulis menarik kesimpulan bahwa sebenarnya rasa tidak puas ada di dalam hati karyawan yang bekerja, hanya saja beberapa faktor eksternal maupun internal menyebabkan mereka harus bisa bertahan dalam kondisi kerja yang ada. Namun, kondisi berbeda bisa menyebabkan karyawan untuk berani mengambil resiko keluar dari pekerjaannya saat ini karena adanya jenjang karir ataupun kompensasi yang ditawarkan oleh pihak lain yang cenderung bisa menutupi rasa tidak puas selama bekerja di pekerjaan lamanya. Hasil survei yang digelar *American Psychological Association* (APA) menemukan, setengah dari karyawan yang merasa tidak dihargai di kantor berencana melamar pekerjaan di tempat kerja lain tahun depan. Permasalahan ini yang bisa menjadi “bencana besar” bagi perusahaan. Alasannya adalah, jika banyak karyawan yang berhenti atas keinginannya sendiri maka perusahaan harus memikirkan strategi tertentu agar *turnover* karyawan dapat dicegah karena *turnover* karyawan yang cukup tinggi mengartikan bahwa banyaknya pemberhentian kerja karena keinginan karyawan hal ini juga berarti bahwa manajemen perusahaan khususnya manajemen sumber daya manusia kurang baik sehingga diperlukan adanya pembenahan atau perbaikan akan sistem yang ada.

Ajeng Ratih (2011) menyatakan, untuk membina sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, departemen SDM secara langsung maupun tidak langsung, bertanggungjawab terhadap berbagai bidang, antara lain sebagai berikut:

- a. Proses penerimaan karyawan, termasuk perekrutan, wawancara, *test*, pekerjaan yang ditawarkan, penempatan, promosi, pemberian nasihat dan pemberhentian.
- b. Selalu memperhatikan dan menilai kondisi kerja.
- c. Pengelolaan sistem kompensasi yang bersaing.
- d. Melatih dan mendidik karyawan.
- e. Program kesehatan dan keselamatan kerja.
- f. Hubungan dengan karyawan.
- g. Program keamanan perusahaan.

Sedangkan Patrianus Khristian Sumule (2012) menyatakan bahwa seiring dengan semakin berkembangnya dunia usaha para pemilik perusahaan atau pemegang saham serta pimpinan perusahaan akan juga semakin sulit untuk mengikuti semua kegiatan operasional perusahaannya sehari-hari. Untuk itu mereka membutuhkan “mata dan telinga” untuk membantu mereka dalam mengendalikan perusahaan. Mereka membutuhkan orang-orang yang dapat memeriksa serta mencari fakta yang sebenarnya terjadi dalam kegiatan operasional perusahaan. Membantu menilai keadaan dalam suatu perusahaan, merekalah yang disebut manajemen audit.

Audit SDM yang juga merupakan salah satu bahasan dalam manajemen audit berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif SDM, lebih spesifik menyangkut

masalah-masalah yang mengakibatkan kegagalan organisasi. Audit sumber daya manusia dapat dilakukan pada semua fungsi-fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan, penerimaan, seleksi, latihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan karyawan dengan organisasi (hubungan industrial).

Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada Audit SDM dengan Audit Kepuasan Kerja sebagai lingkup auditnya. Penulis melihat adanya hubungan yang sangat kuat akan kepuasan kerja karyawan dengan efisiensi dan efektivitas Sistem Sumber Daya Manusia yang ada dalam perusahaan. Efisiensi dan efektivitas Sistem SDM inilah yang akan mempengaruhi kualitas dan kepuasan kinerja karyawan, efisiensi dan efektivitas SDM yang baik tentunya akan melahirkan karyawan yang berkualitas dan akan mewujudkan pelayanan dan kinerja yang baik, sehingga membawa perusahaan menjadi perusahaan yang bisa bersaing di tengah era persaingan ini dan mencegah adanya tingkat *turnover* karyawan tinggi. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, sumber daya manusia selalu dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan dan peningkatan kinerja, pendapatan dan keuntungan perusahaan, sedangkan perusahaan juga memiliki kewajiban untuk memiliki sistem SDM yang baik untuk mampu membuat dan menghasilkan karyawan yang puas akan kerjanya dan memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan sehingga permasalahan ketenagakerjaan baik dari sisi karyawan maupun perusahaan dapat teratasi dan tujuan perusahaan pun tercapai. Namun, adakalanya terjadi gangguan-gangguan pada sumber daya manusia yang menyebabkan terganggunya produktivitas kerja. Meliani Sembiring (2007) menyatakan bahwa gangguan yang dimaksud meliputi

beberapa hal, diantaranya tidak ada gairah kerja karyawan yang dapat menyebabkan produktivitas kerja menurun, sebagai akibat rutinitas yang terus-menerus yang berakibat pada kebosanan dan ketidakpuasan kerja. Hal ini terkadang membuat karyawan bekerja di bawah tekanan, terkadang rasa bosan akan pekerjaan yang sama membuat gairah kerja karyawan menurun, demikian juga dengan ketidakpuasan kerja membuat karyawan bekerja di bawah tekanan sehingga seakan-akan ada sedikit atau banyak keterpaksaan pada saat karyawan melakukan pekerjaan. Hasil survey mengenai kepuasan karyawan yang bertajuk *Global Workforce Study (GWS)* 2012 yang dilakukan oleh *Towers Watson (TW)* mengemukakan hasil bahwa perusahaan-perusahaan dihadapkan pada resiko besar dalam mempertahankan karyawan. data *survey* ini patut dicermati karena hampir dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki hubungan yang kuat pada perusahaan. Lebih mengkhawatirkan lagi adalah sekitar 38% dari karyawan yang tidak memiliki keterikatan cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam 2 tahun. Untuk itu mengusahakan apa yang disebut kepuasan kerja karyawan adalah sangat penting dilakukan oleh perusahaan (Mukhyi, 1995).

Dalam hal ini, Penulis memilih PT Perkebunan Nusantara IX sebagai objek penelitian, secara umum, PT Perkebunan Nusantara IX bergerak di bidang perkebunan, PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) yang saat ini memiliki wilayah kerja di Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah kebun 15 unit kebun dan jumlah Pabrik Gula (PG) 8 unit, saat ini mengelola empat komoditi utama antara lain karet, gula, teh, dan kopi. Di samping itu, perusahaan juga telah mengembangkan beberapa produk hilir sebagai produk konsumsi seperti Kopi Luwak, Banaran Kopi Premium, Teh Kaligua, Teh Semugih, Gula 9, dan

Sirup Pala. Dari latar belakang singkat yang tertera di atas bisa mengindikasikan bahwa PT Perkebunan Nusantara IX tidak hanya memiliki berbagai jenis usaha dan berbagai jenis tanaman budidaya melainkan juga PT Perkebunan Nusantara IX memiliki banyak karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut, dimana tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber daya penting dalam menunjang aktivitas perusahaan yang selalu dituntut untuk meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan perusahaan. Kepuasan dan motivasi karyawan secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi produktivitas kerja, kepuasan karyawan akan pekerjaannya tentu akan menimbulkan motivasi tersendiri untuk terus melakukan kinerja yang baik bagi perusahaan. PT Perkebunan Nusantara IX ini sendiri merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Persero di mana bentuk BUMN yang seperti ini sebenarnya tidak jauh berbeda sifatnya dengan perseroan terbatas atau perusahaan yang dimiliki oleh swasta. Oleh karena itu tujuan dari didirikannya BUMN berbentuk persero ini sama dengan perusahaan swasta yaitu untuk mengejar keuntungan yang setinggi-tingginya/sebesar-besarnya (PP no 45 tahun 2005). Hal ini selaras dengan tujuan PT Perkebunan Nusantara IX sendiri yaitu “ Berdasarkan Tata Nilai Perusahaan berusaha mencapai kemampulabaan tinggi bagi *stakeholder* dan *shareholder* dengan kerja tim, dan memperhatikan keseimbangan lingkungan dan masyarakat.”

Artinya penempatan sistem SDM yang efisien dan efektif merupakan hal penting yang perlu dipikirkan untuk mencapai tujuan PTPN IX tersebut dan juga mengusahakan kepuasan karyawan melalui efisiensi dan efektivitas

sistem SDM adalah hal yang tidak dapat dilupakan dari tanggungjawab Departemen SDM.

Oleh karena itu dalam penelitian ini, penulis ingin melihat seberapa efisien dan efektif sistem sumber daya manusia yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IX dengan meninjau dari faktor fungsi pengembangan SDM yang diberlakukan di dalam perusahaan dan juga untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan terhadap fungsi pengembangan SDM yang diberlakukan di perusahaan tersebut. Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan Veithzal Rivai (2005, h 14).

Karyawan dipacu untuk meningkatkan kualifikasinya agar mampu menempati posisi yang lebih tinggi di perusahaan. Peningkatan kualifikasi sangat penting untuk dilakukan oleh setiap karyawan agar mereka memiliki keunggulan terhadap karyawan lain yang juga menginginkan suatu promosi jabatan. Karyawan akan berupaya untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjadi kandidat yang layak untuk di promosikan. Untuk menduduki suatu jabatan tertentu, seorang karyawan harus bersaing dengan karyawan lain dan hanya satu orang yang layak untuk di promosikan. Ketatnya persaingan dalam promosi jabatan akan membuat karyawan berpikir kembali tentang peluang dan kesempatannya untuk di promosikan. Karyawan akan memikirkan kembali apakah peluang serta kesempatan mereka untuk di promosikan masih terbuka lebar atau tidak. Karyawan akan merasa puas terhadap promosi jabatan apabila mereka masih percaya bahwa kesempatan dan peluang untuk di promosikan masih terbuka lebar (Wuryanto,2012)

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis mengangkat judul penelitian ini adalah sebagai berikut :

“ AUDIT KEPUASAN KERJA PADA SISTEM PENGEMBANGAN SDM : STUDI KASUS PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (persero), SEMARANG, JAWA TENGAH “

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kelangsungan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh SDM yang ada, baik mutu maupun kuantitasnya. Untuk memanfaatkan dan menemukan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, diperlukan manajemen SDM yang dapat mengatur kelangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Zaman yang semakin berkembang seperti saat ini, sering kali memunculkan masalah ketenagakerjaan, seperti demo masa akibat ketidakpuasan dengan sistem SDM yang ada, padahal masalah-masalah seperti itu bisa menurunkan efisiensi dan efektivitas kerja. Oleh karena itu dengan adanya rasa puas dalam bekerja, maka karyawan akan menampilkan pribadi yang baik dalam perusahaan dan menunjukkan kinerja yang memuaskan perusahaan dan timbul kesediaan untuk mengusahakan tingkat produktivitas kerja yang tinggi bagi kepentingan perusahaan, serta memperlancar pencapaian tujuan perusahaan dan juga menunjukkan kinerja perusahaan di bidang SDM yang baik. Demikian juga dengan perusahaan semain baik tingkat efisien dan efektif tentunya akan membuat karyawan puas dan mampu menyokong aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan

identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IX?
2. Bagaimana pengaruh efisiensi dan efektivitas fungsi pengembangan (promosi, *reward&punishment*, *training*) SDM terhadap Kepuasan Kerja di PT Perkebunan Nusantara IX?
3. Bagaimana efektivitas dan efisiensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada fungsi pengembangan (promosi, *reward&punishment*, *training*) di PT Perkebunan Nusantara IX?

1.3. Tujuan Penelitian

- a. Mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada PT Perkebunan Nusantara IX.
- b. Mendapatkan bukti empiris bahwa tingkat efisiensi dan efektivitas fungsi pengembangan (promosi, *reward&punishment*, *training*) SDM berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PTPN IX Semarang.
- c. Mengetahui seberapa efisien dan efektif fungsi pengembangan (promosi, *reward&punishment*, *training*) pada PT Perkebunan Nusantara IX.
- d. Memberikan rekomendasi atas fungsi pengembangan (promosi, *reward&punishment*, *training*) yang ada di PT Perkebunan Nusantara IX.

1.4. Kontribusi penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai audit SDM pada umumnya dan audit kepuasan kerja pada khususnya serta untuk membandingkan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan dengan praktik nyata dalam dunia yang sebenarnya, serta dapat bermanfaat bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian dan berbagai pihak lain, terutama:

1. Sebagai masukan dan sumbangan pemikiran bagi PT Perkebunan Nusantara IX dalam mengevaluasi kinerja perusahaannya terutama dalam hal yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia, khususnya peningkatan efektivitas dan efisiensi fungsi pengembangan sumber daya manusia yang ada. Selain itu sebagai informasi bagi pihak departemen SDM dalam hal kepuasan karyawan, sehingga jika ditemukan ketidakpuasan akan hal tertentu pihak Departemen SDM diharapkan bisa mengatasi masalah yang terjadi berdasarkan informasi dari penelitian ini.
2. Bagi penulis, untuk lebih menyempurnakan ilmu pengetahuan yang telah dipelajari dan diperoleh selama masa perkuliahan sehingga dapat memperoleh kejelasan antara teori dan kenyataan dalam perusahaan, terutama mengenai permasalahan ketenagakerjaan yang sering terjadi di Indonesia. Selain itu, dengan penelitian dari skripsi ini, penulis dapat memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Kristen Duta Wacana.
3. Bagi pihak lain, diharapkan hasilnya dapat memberikan masukan-masukan baru dan menjadi bahan referensi terutama bagi rekan mahasiswa ataupun kalangan ilmiah lainnya yang tertarik di bidang audit khususnya audit

SDM yang kaitannya dengan Audit kepuasan kerja sebagai ruang lingkungannya.

4. Bagi Universitas Kristen Duta Wacana khususnya Fakultas Bisnis, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dalam mengembangkan dan menyempurnakan efektivitas dan efisiensi SDM dalam mencapai tujuan Universitas.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah yang diteliti antara lain :

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada efektivitas dan efisiensi sistem Sumber Daya manusia dalam PT Perkebunan Nusantara IX di mana Audit Kepuasan Kerja menjadi sasaran auditnya.
2. Objek penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IX yang terletak di Semarang, Jawa Tengah.
3. Pengumpulan data yang berupa wawancara dan observasi akan dilakukan dengan melakukan wawancara dan diikuti dengan observasi pada bagian manajemen atau karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Selain itu, kuisisioner dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode linkert dan waktu pengisian kuisisioner dilakukan pada bulan juni 2013, pertanyaan sesuai variabel riset dan berpedoman pada item-item pertanyaan yang dikembangkan Widjayanto Nugroho (1985), kuisisioner baku *MSQ* (*Minnesota Satisfaction Quisitionnaire*), Erika Riski (2010), dan beberapa penelitian terdahulu.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Terdiri atas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori dan penelitian terdahulu, serta hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri atas variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, design penelitian serta metode analisis.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IX yang akan menjadi sampel pada penelitian ini meliputi: Sejarah perusahaan, Struktur Organisasi Perusahaan, Lingkup Bisnis Perusahaan, Sistem SDM yang berjalan.

BAB V : HASIL DAN ANALISIS

Terdiri atas analisis, interpretasi hasil, dan rekomendasi

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan dan saran.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

1. Dari hasil uji kuisioner mengenai kepuasan kerja, karyawan PTPN IX sudah puas dengan fungsi pengembangan SDM yang terdiri dari sistem promosi, *reward & punishment* dan *training* namun, dari uji implementasi beberapa karyawan merasa tidak puas terhadap sistem *reward & punishment*.
2. Uji statistik menyatakan bahwa ketiga variabel fungsi pengembangan SDM yang terdiri dari variabel promosi, *reward & punishment* dan *training* berpengaruh secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja, namun uji t menyatakan bahwa variabel promosi dan *reward & punishment* berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sedangkan variabel *training* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Menurut hasil uji kuisioner mengenai efisiensi dan efektivitas fungsi SDM (promosi, *reward & punishment* dan *training*) menunjukkan bahwa sistem promosi, *reward & punishment* dan *training* sudah efisien dan efektif, namun dari analisis spi, spm, dan uji implementasi, dari ketiga sistem tersebut sistem *reward & punishment* merupakan sistem yang belum berjalan secara efektif.

6.2. Keterbatasan

Keterbatasan yang penulis alami selama melakukan penelitian ini adalah:

- Penulis tidak mampu mengontrol jalannya pengisian kuisioner, karena kebijakan perusahaan yang diteliti, meminta kuisioner untuk ditinggal, selama kurang lebih 3 minggu.
- Wawancara juga tidak dapat dilakukan secara efektif, karena draft wawancara harus diberikan kepada perusahaan, dan perusahaan yang mengisi dan melakukan wawancara.

6.3 Saran

- **Bagi Perusahaan**

- ❖ **Terkait dengan hasil penelitian**

Berdasarkan kesimpulan di atas perusahaan agar memperbaiki sistem *reward & punishment* terlebih dahulu untuk tetap menjaga kepuasan kerja karyawannya karena dari analisis spi, spm, dan uji implementasi menyatakan bahwa sistem *reward & punishment* belum berjalan secara efektif selain itu hasil statistik menyatakan sistem *reward & punishment* bahwa sistem ini memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja.

Adapun perbaikan yang dapat dilakukan adalah memperjelas teknik pemberian *reward & punishment* dalam bentuk peraturan tertulis atau *Standard Operational Procedure* dan dibagikan dan diterangkan kepada seluruh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni. 20004, *Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi pada Studi Kasus di PT Mitra Marin Manunggal*. Diakses pada tanggal 12 April 2013
- As'ad, Mohamad. 1998, *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 1995. *Sikap Manusia: Teori & Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Davis, Keith,dan Newstorm. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Drs. RA. Supriyono, S.U., Akt, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Ghiselli, E.E., & Brown, C.W. (1955), *Personnel and Industrial Psychology*. McGraw Hill, New York.
- Gibson, et al. 1993. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses* (Alih Bahasa P Joerdan Walid) Cet. Ke-9, Jakarta: Bumi Aksara
- Gomez-Mejia L.R, Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources*. International Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Harif, Amali Rivai. 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 3. No. 1. hal. 335-352.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar, 2003. *Metode Riset Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999. *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Ed 1, Yogyakarta : BPFE.
- Lantara,Feru.2013."Tenagakerja Indonesia Hadapi Tiga Masalah Besar".*Antara News.com*, 18 April 2013
- Mangkunegara, A.A. Anwarprabu, 2004; *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Aditama.
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta; Gadjah Mada University
- Munandar, M 2001, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi I, BPFE, Yogyakarta.

- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach* 2nd Edition, John Wiley and Son. New York.
- Sembiring, Meliani. 2007. *Analisis kepuasan kerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk Di Gatot Soebroto, Jakarta*. <http://repository.ipb.ac.id>. Diakses pada tanggal 12 April 2013.
- Siagian, Sondang P. 1997, *Audit Management*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 1998: *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, FEUI.
- Sumule, Patrianus Khristian. 2012, Pengaruh audit sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi pada PT (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya area. <http://jurnal.pdii.lipi.go.id>. Diakses pada tanggal 15 April 2009
- Susilo, W. 2004, *Audit Internal Mutu*, Jakarta: Vorqista Binamega.
- Sugiono. 2005. "Analisis Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Malang", www.psychologymania.com. Diakses pada tanggal 15 April 2013.
- Tunggal, Wijaya Amin. 2000, *Management Audit*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Widjayanto, Nugroho, 1985. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*, edisi kesatu, Lembaga Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.