

## Implementasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Memotivasi Kinerja Karyawan di CV Cipta Alignment Construction

Ahmad Qolbi Salim<sup>1\*</sup>, Made Dudy Satyawan<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

\*Penulis Korespondensi : [ahmadqolbi67@gmail.com](mailto:ahmadqolbi67@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the implementation of human resource management (HRM) audits in motivating employee performance at CV Cipta Alignment Constructions (CV.CLC). HRM audits serve as an evaluative and strategic tool in assessing the effectiveness of personnel functions such as recruitment, training, career development, and reward systems. The study used a qualitative approach with a case study method through interviews, observation, and documentation. The results show that HRM audits have a positive effect on employee motivation and performance by increasing work morale, placing employees according to competencies, and reducing turnover. Based on Resource-Based Theory (Barney, 1991), HRM audits are valuable and difficult-to-imitate strategic resources, thus supporting a company's competitive advantage. These findings emphasize the importance of implementing HRM audits continuously as part of a management strategy to improve organizational effectiveness. The implications of this study provide recommendations for companies to integrate HRM audits into strategic planning to achieve optimal and sustainable performance. In addition, this study also opens opportunities for further studies to strengthen the implementation of HRM audits in different sectors and company scales.*

**Keywords :** *Employee Performance; Management Audit; Organizational Performance; Strategic Management; Work Motivation.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi audit manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam memotivasi kinerja karyawan di CV Cipta Alignment Constructions (CV. CLC). Audit SDM berperan sebagai alat evaluatif dan strategis dalam menilai efektivitas fungsi personalia seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, serta sistem penghargaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit SDM berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan melalui peningkatan semangat kerja, penempatan sesuai kompetensi, serta penurunan *turnover*. Berdasarkan *Resource-Based Theory* (Barney, 1991), audit SDM merupakan sumber daya strategis yang bernilai dan sulit ditiru, sehingga mendukung keunggulan kompetitif perusahaan. Temuan ini menegaskan pentingnya pelaksanaan audit SDM secara berkelanjutan sebagai bagian dari strategi manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Implikasi penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan agar mengintegrasikan audit SDM dalam perencanaan strategis guna mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang bagi studi lanjutan untuk menguji penerapan audit SDM pada sektor dan skala perusahaan yang berbeda.

**Kata Kunci :** Audit Manajemen; Kinerja Karyawan; Kinerja Organisasi; Manajemen Strategis; Motivasi Kerja.

### 1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pada dasarnya dituntut untuk memiliki sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah memastikan bahwa setiap karyawan dapat bekerja secara maksimal dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Namun, pada kenyataannya tidak semua perusahaan mampu menjaga kestabilan dan kualitas SDM secara berkelanjutan. Permasalahan yang sering dihadapi oleh banyak perusahaan, termasuk CV Cipta Alignment Constructions dengan tingginya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan yang tidak sebanding dengan kinerja yang diharapkan. Menurut Negi dan

Chaubey (2015: 12) faktor yang paling mahal bahkan yang paling produktif adalah tenaga kerja. Oleh karena itu aspek manajemen sumber daya manusia memperoleh signifikansi.

Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah audit manajemen SDM. Audit manajemen SDM merupakan proses evaluasi sistematis terhadap fungsi-fungsi SDM dalam perusahaan, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga sistem penghargaan dan motivasi kerja. Dengan melakukan audit, manajemen dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam pengelolaan SDM dan merancang langkah-langkah perbaikan strategis yang lebih tepat sasaran.

Bisnis tidak mungkin dilakukan tanpa sistem manajemen yang efektif. Terlepas dari pengaruh tren global menuju digitalisasi, peran utama dalam implementasi strategi bisnis diberikan kepada staf (Yanovskaya, 2020: 7). Dalam konteks ini, penting untuk mengevaluasi bagaimana implementasi audit manajemen SDM dapat berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta menekan angka *turnover*. CV Cipta Alignment Constructions sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi tentu membutuhkan tim kerja yang solid dan termotivasi tinggi. Namun jika tidak didukung oleh sistem pengelolaan SDM yang kuat, maka perusahaan akan kesulitan dalam mempertahankan karyawan berpotensi. Pemanfaatan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan karakteristik dan kekhasan perencanaan, pengorganisasian, serta aktivitas dan proses operasional sumber daya manusia (Ilies, et al, 2014: 21).

Melalui audit SDM, perusahaan dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan karyawan, hingga keputusan promosi dan terminasi. Dengan demikian, hasil audit dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis data, termasuk dalam hal mempertahankan atau melepas karyawan. Dalam penelitian Hyland dan Verreault (2003: 6) menjelaskan bahwa hubungan kerja yang produktif paling kuat ketika fungsi audit manajemen yang mengelola risiko dipasangkan dengan fungsi MSDM strategis. Selain itu, proses perencanaan audit manajemen ditemukan lebih strategis dengan adanya pasangan yang sama.

Implementasi audit SDM juga berpotensi meningkatkan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasakan adanya keadilan, transparansi, dan penghargaan atas kinerja mereka, maka semangat kerja pun akan meningkat. Audit SDM bukan hanya alat evaluatif, tetapi juga strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif bagi peningkatan kinerja. Pentingnya manajemen kinerja dalam memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif dan memaksimalkan potensi pemberian layanan tidak dapat diremehkan (Damaris, et al, 2016: 16).

Pada penelitian Saleem, et al (2015: 8) menjelaskan peningkatan fungsi dan implementasi SDM dengan penyelarasan kepatuhan dan tinjauan hukum menghasilkan sistem audit sumber daya manusia yang kuat di industri perbankan. Paket kompensasi yang menarik juga dapat menjadi bagian dari retensi karyawan dalam organisasi, yang menunjukkan implementasi praktik SDM yang baik. Selain paket kompensasi, faktor-faktor lain seperti pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, sistem manajemen kinerja, pengembangan karier, perencanaan suksesi, dan retensi karyawan juga memiliki aspek penting terhadap efektivitas organisasi.

Sedangkan menurut Krzemińska (2019: 9) kemampuan organisasi untuk memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia secara rasional guna meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja sangatlah penting. Tantangan baru dalam organisasi, keragaman kegiatan, penerapan metode (fungsi) lama yang baru atau yang tepat dapat dipastikan melalui audit, khususnya audit SDM, yang tugasnya adalah memeriksa semua masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi kepegawaian.

Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji secara mendalam implementasi audit manajemen SDM dalam memotivasi karyawan di CV Cipta Alignment Constructions. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali data dari perspektif manajemen dan karyawan secara langsung, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kendala, strategi, dan efektivitas audit dalam membangun sistem kerja yang lebih sehat dan produktif.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Audit**

Auditing merupakan suatu proses sistematis yaitu berupa suatu rangkaian langkah atau prosedur yang logis, bererangka dan terorganisasi. Auditing dilaksanakan dengan suatu urutan yang direncanakan, terorganisasi, dan bertujuan. Pada pengertian lain, *auditing* adalah pengumpulan serta evaluasi bukti tentang informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan. *Auditing* harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen. Dari pengertian tersebut dapat ditarik pengertian secara umum, bahwa *auditing* adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti objektif tentang kegiatan ekonomi, dengan tujuan menyesuaikan pernyataan tersebut dengan standar yang telah ditetapkan (Rahdiansyah dan Tesmanto, 2021: 12).

Salah satu cara dalam mengoptimalkan kinerja pada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, maka organisasi tersebut perlu melakukan pengawasan serta pengendalian terhadap manajemen sumber daya manusia yang dapat dilakukan dengan melakukan audit MSDM (Nurmala, et al, 2024: 8).

### **Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manajemen berupa upaya menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya ini termasuk orang, uang, mesin, informasi. Sumber daya yang terbatas menjadi tantangan bagi operasional bisnis. Sehingga, dalam melaksanakan bisnis perlu melakukan perencanaan dalam mengalokasikan sumber daya untuk mendukung bisnis yang dijalankan. Sumber daya manusia menjadi salah elemen penting dalam membantu perusahaan dalam mencapai keberhasilan operasional karena manusia diposisi sebagai (Janah, et al, 2022: 4).

Fungsi sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengelola serta meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Selain itu, fungsi sumber daya manusia juga mengontrol aktivitas dan kebutuhan sumber daya manusia dalam perusahaan agar tercipta suasana yang harmonis di lingkungan kerja. Namun terkadang, fungsi sumber daya manusia pada perusahaan tidak dapat mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan adanya audit manajemen untuk menilai apakah program-program dan aktivitas-aktivitas pada fungsi sumber daya manusia sudah efektif dengan upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan (Chainary, 2021: 13).

### **Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemeriksaan dan evaluasi secara sistematis terhadap kebijakan, praktik, prosedur, dan fungsi-fungsi MSDM dalam suatu organisasi. Audit Sumber daya manusia (SDM) yaitu mekanisme pengecekan menyeluruh yang dilaksanakan untuk mengevaluasi mutu kegiatan yang dilaksanakan sumber daya manusia disuatu perusahaan dengan tujuan menunjang pencapaian perusahaan (Hardiansyah, et al., 2024). Tujuan utama audit MSDM adalah untuk menilai sejauh mana pengelolaan sumber daya manusia telah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan peraturan serta tujuan organisasi.

## **Motivasi**

Teori Motivasi (Maslow, Herzberg, McClelland, kk) berfokus pada tingkat individu. Teori ini menjelaskan mengapa dan bagaimana seseorang termotivasi untuk bekerja, apakah karena kebutuhan dasar (Maslow) atau faktor pemuasan dan ketidakpuasan kerja (Herzberg). Jadi, teori ini menekankan aspek psikologis individu, bukan strategi organisasi.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi (Wulandari, 2015: 22).

## **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja karyawan berupa kuantitatif dan kualitatif pada periode tertentu (Saputra, et al, 2020: 11).

Menurut Mangkunegara (2017: 67) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian dilakukan pada CV Cipta Alignment Constructions (CV. CLC) yang beralamat di Dusun Pasinan RT 3 RW2 Desa Kepuhanyar Kelurahan Mojoanyar Mojokerto. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Pembahasan

##### *Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia di CV Cipta Alignment Constructions*

Menurut Rivai (2004), audit SDM bertujuan untuk menilai efektivitas fungsi SDM, mengenali aspek yang perlu diperbaiki, mempelajari lebih dalam, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Audit SDM juga dianggap sebagai proses sistematis dan formal yang mengevaluasi kompatibilitas fungsi SDM dengan tujuan organisasi, membantu mengukur efektivitas dan efisiensi program SDM, serta memastikan kesesuaian terhadap regulasi dan peran SDM dalam mendukung visi-misi perusahaan. Audit SDM biasanya mencakup beberapa aspek inti: perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, sistem kompensasi, serta kepatuhan terhadap peraturan internal maupun eksternal.

Pada CV CLC tingginya *turnover*, terutama pada posisi *helper*, menjadi pemicu dilaksanakannya audit.

Audit SDM (*Human Resource Audit*) adalah proses evaluasi sistematis terhadap seluruh fungsi dan kebijakan SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan kinerja. Dengan mengetahui akar masalahnya, manajemen dapat menyusun strategi perbaikan yang langsung menargetkan penyebab *turnover*. Audit SDM berpotensi *turnover* (tingkat keluar-masuk karyawan) menurunkan hasil audit asalkan ditindaklanjuti dengan kebijakan atau program perbaikan yang konkret, seperti yang dilakukan dalam kasus CV CLC.

Respon dari wawancara menunjukkan bahwa pegawai sering mengundurkan diri dalam waktu singkat karena merasa pekerjaan terlalu berat atau lingkungan kerja kurang nyaman, dan tidak ada sistem insentif atau jalur karier jelas ini menandakan adanya gap dalam manajemen SDM internal. Audit SDM memungkinkan CV CLC untuk secara sistematis mengevaluasi praktik-praktik rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan kebijakan internal yang mendukung retensi karyawan. Audit SDM akan menghasilkan rekomendasi konkret untuk merancang sistem insentif, pelatihan, dan jalur karier serta memperbaiki rekrutmen agar lebih selektif dan sesuai job fit perusahaan.

Meskipun jumlah karyawan meningkat, *turnover* masih cukup tinggi terutama di posisi *helper*. Hal ini menunjukkan efisiensi rekrutmen belum optimal karena perputaran karyawan yang cepat (banyak yang masuk lalu keluar dalam beberapa bulan). Audit SDM perlu memeriksa lebih dalam apakah rekrutmen dilakukan tanpa seleksi ketat, atau apakah sistem onboarding dan retensi (misalnya pelatihan awal, adaptasi kerja) tidak memadai.

Audit SDM penting untuk memastikan efektivitas, efisiensi, dan kesesuaian fungsi-fungsi SDM terhadap strategi perusahaan. Pada CV CLC, belum adanya internal audit memungkinkan risiko keberlanjutan tinggi di tim produksi. Dengan audit, perusahaan bisa mengevaluasi celah dalam rekrutmen, seleksi, kompensasi, pelatihan, dan kepuasan karyawan. Data *turnover* mencerminkan masalah struktural: rekrutmen tinggi tapi retensi rendah → audit akan membantu menggali akar penyebab dan merekomendasikan sistem pendukung seperti orientasi, training, kompensasi berbasis kinerja, dan kebijakan retensi.

Peneliti menggunakan teori RBT Barney terkait kualitas sumber daya dalam audit SDM.

a. *Valuable*

Menurut Jay Barney (1991), sumber daya perusahaan berupa aset, kemampuan, proses organisasi, atribut, informasi, dan pengetahuan baik berwujud maupun tidak dapat digunakan untuk menciptakan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Sumber daya ini harus memenuhi kriteria VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized to capture value*) untuk menghadirkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Inti teori *valuable*, suatu sumber daya dianggap *valuable* jika dapat menjawab peluang dan/atau mengurangi ancaman, dengan hasil berupa peningkatan efisiensi, efektivitas, atau pencapaian tujuan strategis.

Menurut pernyataan Manajer audit tidak berjalan sepihak, tetapi melibatkan pihak manajemen secara kolektif. Ini mencerminkan penggunaan audit sebagai sumber daya yang *valuable*—memberi legitimasi dan akseptabilitas luas terhadap keputusan SDM. Sedangkan menurut pernyataan Direktur audit adalah alat *continuous improvement* berfungsi adaptif dan korektif. Ini konsisten dengan konsep *valuable* dalam RBT, karena audit membantu organisasi merespons perubahan internal dan eksternal.

Kemudian beberapa Supervisor berpendapat bahwa di level operasional, audit diapresiasi sebagai sesuatu yang memberikan solusi nyata—menyelaraskan kebijakan dengan kebutuhan lapangan, meningkatkan efisiensi dan relevansi. Proses keputusan paska-audit diformalkan dengan baik dan divalidasi secara menyeluruh meningkatkan komitmen pelaksanaan. Ini menunjukkan bahwa audit bukan hanya prosedural, tetapi *valuable* dalam mendukung legitimasi dan komitmen bersama.

Audit SDM digunakan sebagai alat untuk menyaring kebijakan, merangsang *continuous improvement*, dan mendeteksi masalah sedini mungkin sangat sesuai dengan konsep *valuable* dalam VRIO. Audit dijalankan secara adaptif, berdasarkan konteks perusahaan, ia memiliki unsur keunikan yang tidak mudah ditiru oleh kompetitor.

Pelibatan berbagai pihak dalam proses menunjukkan bahwa organisasi siap untuk mengeksekusi kebijakan yang dihasilkan sesuai elemen “O” (*organized*) dalam VRIO.

b. *Rare*

Dalam RBT (*Resource-Based Theory*) yang dikembangkan oleh Jay Barney (1991), sebuah sumber daya dikatakan *rare* ketika kemampuannya langka atau tidak dimiliki banyak pesaing, sehingga menjadi potensi keunggulan kompetitif. Dalam framework VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*), *rarity* merujuk pada kemampuan atau atribut yang hanya dimiliki oleh sedikit organisasi, menjadikannya sulit bersaing pada aset serupa. Sumber daya seperti *tacit knowledge*, pengalaman khusus, atau kemampuan multi-fungsi cenderung termasuk dalam kategori sumber daya *rare*, karena proses pembentukannya membutuhkan akumulasi pengalaman, pembelajaran organisasi, dan waktu—yang sulit ditiru secara cepat oleh pesaing.

Menurut pernyataan Manajer, kombinasi ketahanan kerja di bawah tekanan dengan kemampuan memecahkan masalah berdasarkan pengalaman adalah contoh *tacit knowledge* yang sangat sulit ditiru dan menciptakan sumber daya yang *rare*. Menurut SPV Repair, performanya konsisten di bawah tekanan sekaligus memenuhi target, menunjukkan ketahanan mental dan disiplin kerja yang tidak mudah ditemukan di banyak organisasi—sebuah modal kompetitif langka. Sedangkan SPV Administrasi, keahlian lintas divisi (*multiskill*) menunjukkan fleksibilitas dan pengetahuan fungsional yang luas sangat langka dan bernilai, terutama dalam organisasi dinamis. Supervisor Teknis (Aluminium, Baja, Konstruksi, Interior, Maintenance & Listrik) mengatakan tidak ada keunggulan khusus. Di divisi teknis ini, SDM masih memiliki kemampuan umum/standar, belum menunjukkan atribut khas atau langka. Hal ini menunjukkan adanya celah dalam penciptaan keunggulan kompetitif berdasarkan RBT.

*Tacit knowledge* + pengalaman menciptakan kemampuan *rare* karena tidak bisa diperoleh instan atau dengan pelatihan formal saja. Ketahanan mental + pencapaian target (SPV Repair) adalah kombinasi kemampuan yang sulit dimiliki banyak organisasi—mencerminkan sifat *rare*. Keahlian lintas divisi (SPV Administrasi) adalah bentuk *functional flexibility* dan *multi-skilled workforce* yang juga langka secara organisasi. Divisi lain yang belum memiliki keunggulan langka menandai bahwa potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif di sana belum dimanfaatkan.

Memetakan divisi/divisi dengan SDM yang *rare* dapat membantu organisasi fokus memperkuat dan mempertahankan keunggulan ini melalui pelatihan, knowledge sharing, dan sistem reward. Untuk divisi yang belum menunjukkan *rare capability*, perusahaan



bisa merancang program pengembangan yang mendorong *cross-functional exposure*, *problem-solving*, dan *shadowing* agar tercipta keunikan kompetitif. Kolaborasi antara RBV dan *Knowledge-Based View* (KBV) memperkuat bahwa tacit knowledge adalah sumber daya strategis dan langka yang perlu dilindungi dan dikembangkan.

c. *Inimitable*

Dalam kerangka *Resource-Based Theory* (RBT), suatu sumber daya dianggap memiliki nilai *inimitable* apabila sulit ditiru oleh pesaing karena terbentuk melalui proses historis tertentu (*path dependency*), melibatkan interaksi sosial yang kompleks (*social complexity*) dan tercipta akibat kondisi unik yang tidak dapat direkayasa secara instan (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2019). Hal ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang hanya dapat dipertahankan apabila perusahaan memiliki sumber daya yang tidak hanya berharga (*valuable*) dan langka (*rare*), tetapi juga sulit ditiru (*inimitable*) oleh organisasi lain.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa indikator bahwa SDM di perusahaan menunjukkan aspek *inimitable*:

a) Kemampuan berinteraksi dengan owner dan pengambilan keputusan

Manajer menyampaikan bahwa keunikan SDM adalah kemampuan menjalin interaksi yang baik dengan pemilik perusahaan serta memberikan solusi terbaik untuk pengambilan keputusan. Kemampuan ini bukan sekadar keterampilan teknis, melainkan *soft skill* yang dipengaruhi oleh hubungan sosial, kepercayaan, serta pengalaman kerja bersama. Menurut Barney dan Hesterly (2019), interaksi berbasis kepercayaan (*trust-based interaction*) merupakan bentuk *social complexity* yang sulit diduplikasi karena melibatkan relasi interpersonal yang unik dalam organisasi tertentu.

b) Pengalaman kerja lapangan dan penyesuaian kondisi medan

Supervisor Repair menekankan bahwa pengalaman kerja di berbagai kondisi lapangan membentuk keterampilan unik yang tidak dapat dimiliki oleh tenaga kerja baru. Ini selaras dengan konsep *path dependency* yaitu kemampuan yang hanya bisa terbentuk melalui sejarah panjang pengalaman organisasi (Barney, 1991). Penelitian terbaru oleh Sirmon et al. (2023) juga menegaskan bahwa akumulasi pengalaman kerja di medan yang berbeda menciptakan pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) yang sulit ditiru oleh pesaing karena memerlukan waktu panjang untuk membentuknya.

c) Budaya kekeluargaan dan kerja sama lintas divisi

Supervisor Administrasi menyebutkan bahwa SDM memiliki inisiatif tinggi, mampu bekerja sama lintas divisi, serta membangun rasa kekeluargaan yang kuat.

Fenomena ini menggambarkan *social complexity* di mana interaksi sosial dan nilai kebersamaan yang terbangun dalam organisasi tidak dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain (Barney & Clark, 2007). Artikel terbaru oleh Huang et al. (2024) juga menemukan bahwa budaya organisasi berbasis kebersamaan dan kepercayaan meningkatkan daya saing berkelanjutan karena sulit direplikasi secara mekanis oleh pesaing.

Namun, wawancara dengan supervisor dari divisi Aluminium, Baja, Konstruksi, Interior, Maintenance, dan Alignment menunjukkan bahwa SDM di divisi-divisi tersebut masih dianggap “sama” atau standar. Hal ini mengindikasikan bahwa keunggulan *inimitable* belum merata di seluruh unit kerja. Keterampilan teknis yang bersifat umum tidak dapat dikategorikan sebagai *inimitable* karena dapat dengan mudah direplikasi melalui pelatihan atau perekrutan tenaga kerja baru dari pasar (Grant, 2019).

d) *Non-substitutable*

Kriteria *non-substitutable* berarti tidak ada sumber daya alternatif (seperti teknologi otomatis, outsourcing, atau sistem lain) yang dapat mencapai fungsi dan hasil yang sama. Dengan kata lain, jika kedudukan atau keterampilan SDM tidak bisa digantikan oleh teknologi, maka mereka menjadi aset strategis yang krusial. Menurut pernyataan Manajer, hal ini mengacu pada keterbatasan skala dan modal, substitusi oleh teknologi bukanlah opsi realistis. Hal ini menegaskan posisi SDM sebagai elemen yang *non-substitutable* karena perannya sangat vital dalam operasional harian dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut SPV New Building Aluminium, pekerjaan seperti perakitan atau pengelasan aluminium membutuhkan ketelitian, kepekaan, dan intuisi manusia. Ini menegaskan bahwa keterampilan manual khusus ini masih sulit digantikan oleh teknologi membuktikan sifat *non-substitutable*.

Menurut SPV Baja, Repair, Konstruksi, Alignment, meskipun ada otomasi atau alat bantu, kendali tetap berada di tangan manusia. Oleh karena itu, fungsi manusia tidak tergantikan sepenuhnya, menjadikan SDM sebagai pion strategis yang tidak bisa disubstitusi. Kemudian SPV Interior berpendapat bahwa pekerjaan interior banyak bergantung pada estetika, kreativitas, dan interpretasi manusia fitur yang sangat sulit diotomatisasi atau digantikan oleh software atau mesin. Sedangkan menurut SPV Administrasi, teknologi hanya sebagai alat bantu, bukan pengganti total. Fungsi-fungsi seperti pengambilan keputusan administratif, koordinasi, dan penilaian situasional masih membutuhkan kehadiran manusia menegaskan bahwa SDM tetap *non-substitutable*.

### ***Peran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Memotivasi Kinerja Karyawan di CV Cipta Alignment Constructions***

Tingginya *turnover* menyebabkan beban administratif dan pembelajaran internal meningkat, karyawan veteran harus meluangkan waktu ekstra untuk onboarding sehingga produktivitas menurun dan efisiensi tergerus. Audit manajemen SDM bertujuan memperbaiki efisiensi dan efektivitas fungsi SDM, termasuk rekrutmen, orientasi, pelatihan, dan retensi—semua faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu membahas hal serupa memperoleh hasil penelitian, Audit SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $R^2$  sebesar 60,4 %. Audit SDM menunjukkan pengaruh positif signifikan ( $R^2 = 67,8 \%$ ) terhadap kinerja karyawan. Audit SDM memberikan dampak positif signifikan dengan  $R^2$  sebesar 51,8 % terhadap kinerja karyawan rumah sakit.

Dampak adanya *turnover* di CV CLC meliputi:

1) Beban orientasi internal meningkat

Karyawan senior harus mengalokasikan waktu untuk training onboarding, memengaruhi produktivitas pribadi.

2) Efisiensi menurun

Waktu kerja efektif berkurang karena tugas tambahan seperti training dan pemeriksaan ulang.

3) Penurunan kualitas output

Risiko kesalahan meningkat akibat kurangnya fokus dan kontrol dari karyawan utama.

4) Ketidakefektifan operasional

Audit mendeteksi masalah *turnover* tapi belum diimbangi dengan mekanisme onboarding efektif.

Meski audit SDM secara umum memiliki korelasi positif dengan kinerja, di CV CLC implementasinya berpotensi membawa beban sementara bagi karyawan, khususnya jika proses integrasi SDM baru belum dirancang optimal. Pelaksanaan audit SDM di CV Cipta Alignment Constructions menghasilkan sejumlah langkah strategis yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi karyawan. Salah satu langkah penting yang diambil perusahaan adalah bekerja sama dengan Karang Taruna Desa Ngembah untuk membangun sistem pelatihan dan rekrutmen yang lebih terarah. Dari wawancara yang dilakukan, terlihat bahwa karyawan merasakan adanya perbaikan suasana kerja, arah karier yang lebih jelas, serta semangat baru untuk meningkatkan kompetensi.

a. Peningkatan Semangat Kerja karena Kesempatan Karier

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan menjadi lebih termotivasi untuk berkembang\*setelah adanya kerja sama pelatihan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Maslow (1943) tentang hierarki kebutuhan, di mana kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*) mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan agar mampu bersaing. Kesempatan untuk berkembang ke arah spesialisasi pekerjaan, seperti menjadi welder kapal aluminium menjadi salah satu bentuk motivasi intrinsik yang kuat. Menurut Robbins & Judge (2019), motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh peluang pengembangan karier dan pengakuan terhadap kompetensi karyawan. Dengan adanya pelatihan yang terarah, perusahaan berhasil menciptakan motivasi intrinsik tersebut.

b. Penempatan yang Tepat Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi

Karyawan juga menuturkan bahwa pelatihan sejak awal memudahkan mereka untuk ditempatkan di divisi sesuai kemampuan. Hal ini sesuai dengan konsep person-job fit yaitu kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan. Menurut Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005), semakin tinggi kesesuaian individu dengan pekerjaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan motivasinya. Artinya, audit SDM membantu perusahaan melakukan evaluasi yang lebih tepat terhadap kebutuhan divisi dan kompetensi karyawan, sehingga motivasi meningkat karena pekerja merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugas.

c. Motivasi sebagai Dorongan Eksternal dan Internal

Beberapa karyawan menyatakan bahwa faktor ekonomi tetap menjadi alasan utama bekerja (kerja itu buat kebutuhan, jadi ya harus dijalani dan dimaksimalkan). Hal ini sesuai dengan teori Herzberg's Two-Factor Theory (Herzberg, 1966), bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh *hygiene factors* (misalnya gaji, keamanan kerja) serta *motivator factors* (penghargaan, pengembangan karier). Audit SDM di perusahaan tidak hanya memperhatikan aspek finansial, tetapi juga aspek pengembangan karier yang memperkuat faktor motivator.

d. Pelatihan sebagai Sumber Motivasi Jangka Panjang

Karyawan juga menuturkan bahwa pengalaman kerja setelah pelatihan menjadi modal penting untuk masa depan. Hal ini menunjukkan bahwa *learning motivation* berperan besar. Menurut penelitian terbaru oleh Kim & Park (2023) dalam Journal of Organizational Behavior, pelatihan yang berbasis praktik nyata mampu meningkatkan *self-efficacy* karyawan, yang pada gilirannya memperkuat motivasi kerja jangka panjang.

Dengan demikian, pelatihan hasil audit SDM tidak hanya meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga menumbuhkan orientasi karier jangka panjang.

***Tindak Lanjut Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Pengembangan Karyawan dan Motivasi Kerja di CV Cipta Alignment Constructions***

Audit manajemen SDM yang dilakukan CV Cipta Alignment Constructions (CLC) menghasilkan temuan utama terkait tingginya tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) dan rendahnya kesiapan tenaga kerja baru. Dalam konteks manajemen SDM modern, tindak lanjut atas hasil audit sangat krusial untuk memastikan bahwa rekomendasi tidak berhenti pada tahap evaluasi, melainkan diimplementasikan menjadi kebijakan strategis perusahaan (Dessler, 2020).

Sebagai respons terhadap hasil audit, CV CLC menginisiasi program pelatihan kerja berbasis kerja sama dengan Karang Taruna Desa Ngembah. Program ini memiliki beberapa dimensi strategis:

a) Peningkatan Kesiapan SDM Baru

Dengan adanya pelatihan pra-kerja selama tiga bulan, calon karyawan memiliki kesempatan memperoleh bekal teknis, pemahaman organisasi, serta pengalaman lapangan. Hal ini sejalan dengan pandangan Noe et al. (2021) yang menekankan bahwa pelatihan berbasis pengalaman langsung (*experiential training*) meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan baru serta mempercepat proses orientasi kerja.

b) Strategi Penurunan *Turnover*

*Turnover* yang tinggi seringkali muncul karena adanya gap antara harapan karyawan dan realitas pekerjaan. Melalui program pelatihan ini, perusahaan memberikan “*preview* pekerjaan yang realistis” (*realistic job preview*), sehingga calon tenaga kerja memahami tuntutan dan kultur organisasi sebelum resmi bergabung. Riset terbaru oleh Javed & Khan (2023) menunjukkan bahwa *realistic job preview* efektif menurunkan *turnover* hingga 20% di sektor konstruksi karena mengurangi *mismatch* ekspektasi.

c) Penguatan Hubungan Sosial dengan Lingkungan Sekitar (*Community Engagement*)

Kerja sama dengan Karang Taruna Desa Ngembah memperlihatkan bahwa CLC tidak hanya fokus pada kepentingan internal, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan kapasitas pemuda lokal. Strategi ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan, sekaligus memperluas sumber rekrutmen tenaga kerja yang loyal. Menurut Armstrong & Taylor (2020), keterlibatan organisasi dalam pengembangan komunitas lokal merupakan salah satu bentuk *\*strategic human resource development\** yang berkelanjutan.

d) Kompensasi Non-Finansial sebagai Bentuk Apresiasi

Penyediaan uang saku bagi peserta pelatihan menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan prinsip *total rewards* di mana penghargaan tidak hanya dalam bentuk gaji, tetapi juga insentif yang menumbuhkan motivasi dan rasa dihargai (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2021). Hal ini berpotensi meningkatkan komitmen emosional peserta terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mengurangi risiko turnover pasca rekrutmen.

e) Pembangunan Sistem *Talent Pipeline*

Melalui program pelatihan terstruktur, CLC pada dasarnya membentuk talent *pipeline* yang memungkinkan perusahaan menyeleksi, mengamati, dan menilai kompetensi calon karyawan sejak awal. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terbaru oleh Al-Qudah et al. (2024) yang menekankan pentingnya *talent pipeline strategy* dalam menjaga keberlanjutan SDM di sektor konstruksi yang cenderung mengalami fluktuasi tenaga kerja tinggi.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain ruang lingkup lokasi penelitian yang hanya terbatas pada satu perusahaan, yaitu CV Cipta Alignment Constructions, sehingga hasil temuan belum tentu dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain, khususnya yang bergerak di sektor berbeda. Selain itu, sebagian besar data diperoleh melalui wawancara sehingga sangat dipengaruhi oleh persepsi pribadi, loyalitas, serta pengalaman kerja masing-masing karyawan, yang berpotensi menimbulkan bias informasi. Keterbatasan waktu penelitian juga menjadi kendala karena audit manajemen SDM bersifat berkesinambungan, sementara penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu sehingga belum dapat menangkap perubahan jangka panjang terhadap motivasi dan kinerja karyawan setelah implementasi audit. Penelitian ini juga hanya menitikberatkan pada hubungan audit manajemen SDM dengan motivasi kinerja karyawan, padahal audit SDM memiliki implikasi pada aspek lain seperti budaya organisasi, efektivitas komunikasi, dan strategi pengembangan karier yang tidak dikaji secara mendalam. Di samping itu, terdapat keterbatasan akses terhadap data internal perusahaan karena beberapa data yang bersifat sensitif, seperti laporan evaluasi kinerja mendetail, kebijakan kompensasi, serta data keuangan perusahaan, tidak sepenuhnya dapat diakses oleh peneliti karena alasan kerahasiaan manajemen.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan teori RBT Barney, audit SDM di perusahaan CV Cipta Alignment Constructions berhasil menunjukkan bahwa nilai *value* audit memberikan arah strategis, legitimitas, dan pengambilan keputusan yang reflektif, bukan reaktif. Aspek rare dari audit SDM di perusahaan dapat ditemukan dalam keahlian spesifik yang terakumulasi melalui pengalaman (*tacit knowledge*), ketangguhan mental ditambah pencapaian target kerja dan keahlian lintas divisi (*multiskill*) dan fleksibilitas fungsional. CV Cipta Alignment Constructions sudah memiliki elemen SDM yang memenuhi aspek *inimitable*, terutama terkait pengalaman kerja, interaksi sosial kompleks, dan budaya organisasi. Kriteria *Non-substitutable*, menjadikan aset strategis penting terutama dalam konteks industri UKM yang tidak bisa sepenuhnya bergantung pada teknologi.

Audit SDM di CV Cipta Alignment Constructions memberikan dampak positif pada motivasi karyawan. Beberapa aspek yang terlihat adalah meningkatnya semangat kerja, karena adanya kesempatan karier. Kemudian penempatan kerja yang sesuai kompetensi membuat karyawan lebih percaya diri. Audit manajemen SDM di CV Cipta Alignment Constructions berpotensi meningkatkan kinerja secara jangka panjang. Namun, dalam jangka pendek proses adaptasi SDM baru memberi tekanan pada karyawan senior, menurunkan efisiensi kerja dan kualitas output.

Tindak lanjut audit SDM di CV Cipta Alignment Constructions melalui program pelatihan berbasis kerja sama komunitas merupakan strategi komprehensif yang tidak hanya menjawab masalah *turnover*, tetapi juga membangun fondasi pengembangan SDM berkelanjutan.

### Saran

Bagi perusahaan, audit sumber daya manusia (SDM) sebaiknya dilakukan secara berkala, misalnya setiap tahun, untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas praktik rekrutmen, retensi, serta pengembangan karyawan. Selain itu, program pelatihan berbasis kerja sama komunitas yang telah berjalan perlu ditingkatkan melalui evaluasi kurikulum secara rutin dan dengan melibatkan mentor internal dari kalangan karyawan senior agar proses transfer pengetahuan dapat berlangsung lebih cepat dan optimal. Perusahaan juga perlu menyeimbangkan beban kerja antara karyawan baru dan karyawan senior agar proses adaptasi tidak menurunkan efisiensi kerja dalam jangka pendek, misalnya dengan menerapkan sistem pendampingan (*mentoring*) yang disertai insentif khusus bagi karyawan pendamping.

Bagi akademisi atau peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh audit SDM terhadap variabel lain selain motivasi kerja, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, serta produktivitas perusahaan secara finansial. Selain itu, penelitian komparatif antara perusahaan dengan skala yang berbeda, seperti usaha kecil dan menengah (UKM) dan perusahaan besar, dapat memberikan pemahaman yang lebih luas terkait implementasi audit SDM dalam berbagai konteks organisasi. Penelitian dengan desain jangka panjang (longitudinal) juga diperlukan untuk mengkaji dampak audit SDM terhadap kinerja dan performa organisasi dalam periode waktu yang lebih panjang.

Bagi pemerintah dan masyarakat, pemerintah daerah diharapkan dapat menjadikan model kerja sama antara perusahaan dan Karang Taruna sebagai praktik terbaik (*best practice*) dalam pemberdayaan tenaga kerja muda berbasis komunitas lokal. Sementara itu, masyarakat, khususnya pemuda desa, diharapkan dapat memanfaatkan peluang pelatihan yang disediakan oleh perusahaan secara optimal guna meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan daya saing di dunia kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Damaris, G., Mukulu, E., & Josphat, K. (2016). Human resource audit and its influence on service delivery in state corporations in Kenya. *International Journal of Education and Research*, 4(2), 315-328.
- Hardiansyah, A., Ela, Hasanah, E. Y., Ma'hadi, M. A., & Aulia, S. (2024). Pentingnya audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Karimah Tauhid*, 3(10), 11056-11064. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i10.15082>
- Hyland, M. A. M., & Verrault, D. A. (2003). Developing strategic internal audit relationships with human resource management: Models and survey. *Managerial Auditing Journal*, 18(6/7), 465-477. <https://doi.org/10.1108/02686900310482614>
- Ilies, L., Salagean, H. C., Lungescu, I., & Balci, B. (2014). Study regarding the human resources internal audit in Romanian textiles industry. In *Proceedings of the 8th International Management Conference* (pp. 806-817).
- Janah, I. M. N., Karyanti, T. D., & Widiarto, A. (2022). Efektivitas pelaksanaan audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada PT BPR XYZ (Perseroda). *Yudishtira Journal: Indonesian Journal of Finance and Strategy Inside*, 2(3), 379-395. <https://doi.org/10.53363/yud.v2i3.52>
- Krzemińska, A. P. (2019). Personnel function audit as a quality-promoting tool in human resource management in a local government unit. *Journal Section Management*, 1(1), 184-192. <https://doi.org/10.2478/cqpi-2019-0025>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.



- Negi, A., & Chaubey. (2015). Human resource audit system for evaluating employees' performance. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 5(8), 1-9.
- Nurmala, A., Hartono, B., & Novitaningtyas, I. (2024). Pengaruh motivasi kerja, beban kerja, dan audit MSDM terhadap kinerja karyawan pada perawat Rumah Sakit Harapan Magelang. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, 15(3), 241-254. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.56317>
- Saleem, F., & Akbar, W. (2015). Evaluating the role of HR audit in organizational effectiveness: Evidence from banking sector in Karachi, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(22), 149-161.
- Saputra, R. T., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh manajemen talenta, perencanaan SDM, dan audit SDM terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 4(1), 90-99. <https://doi.org/10.33373/jtp.v4i1.2446>
- Utomo, B. P. R. (2022). Menilik kinerja karyawan melalui audit manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 4(4), 191-206.
- Wulandari, S. (2015). Pengaruh audit internal dan penerapan good corporate governance terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 196-204.
- Yanovskaya, A., Kamyshanchenko, E., & Khaitov, S. (2020). The role of personnel audit in international business. In *Proceedings of the 8th International Conference on Contemporary Problems in the Development of Economic, Financial and Credit Systems (DEFCS)* (Vol. 157, pp. 153-156). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201215.032>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.