

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS  
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(STUDI KASUS PADA HOTEL PELANGI MALANG)**

Dwi Rachmawati  
Nurul Fachriyah, SE., MSA., Ak

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Jl. MT. Haryono 165, Malang

**ABSTRACT**

*Research about the management audit in the human resource function is aimed to understand how the effectiveness of human resource function is achieved at Malang Pelangi Hotel and to figure out the weaknesses which causes for its ineffectiveness. This research on human resource function uses method of qualitative descriptive. Data are obtained from field study through interview, questionnaire, documentation and observation. Data analysis involves four (4) important elements for management audit, which are criteria, condition, cause and consequence. These four elements must be understood to acknowledge how far is the effectiveness of human resource function in managing the human resource in Pelangi Hotel. Audit scope discussed in this research covers ten (10) functions, which are human resource planning, recruitment, human resource selection, orientation and positioning, training and development, performance assessment, planning and development of career, compensation, worker protection, and work termination.*

*Result of research is entirely analyzed. Based on this result, it is then concluded that human resource function in Malang Pelangi Hotel is managed effectively and based on the policy and regulation. One function may not be effective, which is the selection of human resource. Based on these findings, few recommendations and suggestions are given for the better improvement in the development and management of human resource in the future.*

*Keywords: Management audit, human resource function, effectiveness, criteria, condition, cause, consequence, recommendation*

**ABSTRAK**

Penelitian mengenai audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia bertujuan untuk mengetahui bagaimana pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia yang telah dilakukan di Hotel Pelangi Malang dan mengetahui kelemahan-kelemahan yang terjadi sehingga menyebabkan tidak efektif. Penelitian mengenai fungsi sumber daya manusia yang dilakukan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Data yang diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu berupa

wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Proses analisis data menggunakan 4 (empat) elemen penting dalam melakukan audit manajemen, yaitu kriteria, kondisi, penyebab, akibat. Proses ini mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di Hotel Pelangi. Ruang lingkup audit yang dibahas dalam penelitian ini ada sepuluh fungsi, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia di Hotel Pelangi Malang telah berjalan efektif, sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Meskipun ada salah satu fungsi yang dapat dinyatakan belum efektif yaitu pada seleksi sumber daya manusia. Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian, maka diajukan beberapa rekomendasi dan saran perbaikan dalam mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

**Kata Kunci:** Audit manajemen, fungsi sumber daya manusia, efektivitas, kriteria, kondisi, penyebab, akibat, rekomendasi.

## PENDAHULUAN

Berkembangnya dunia bisnis yang semakin pesat dari berbagai macam jenis usaha yang telah didirikan oleh suatu perusahaan pasti akan menghadapi sebuah persaingan yang cukup ketat, hal ini disebabkan banyaknya pebisnis untuk menciptakan usaha kian bertambah. Oleh karena itu, perusahaan diharuskan memiliki keterampilan dan kompetensi dalam menjalankan suatu usaha bisnis agar perusahaan mampu menghadapi tantangan, baik dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Tantangan tersebut dalam menghadapinya, membutuhkan sikap yang bijak saat mengambil sebuah keputusan dan mampu mengkoordinasi bagian-bagian yang terkait untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Di lingkungan kerja terdapat kegiatan operasional yang berfungsi

untuk menjalankan aktivitas perusahaan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk dapat menilai tingkat pencapaian kegiatan operasional perusahaan yang efektif dan efisien. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan audit manajemen atau audit operasional. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dinilai sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, sebab aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan begitu saja tanpa adanya campur tangan dari sumber daya manusia seperti manajer yang memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Manajer dituntut agar mampu mengendalikan dan membuat suatu perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang agar tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus

memiliki sikap dan keahlian yang baik agar mampu berkembang dan memberikan kemajuan bagi perusahaan.

Ruang lingkup sumber daya manusia cukup besar, hal ini dibutuhkan peran fungsi sumber daya manusia yaitu perencanaan, pengendalian, pengarahan, dan pengorganisasian untuk dapat mencapai nilai yang efisien dan efektif. Adanya pengelolaan manajemen yang baik khususnya di bidang sumber daya manusia, perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang ingin di capai. Pencapaian fungsi sumber daya manusia merupakan suatu keberhasilan bagi perusahaan yang tentunya juga merupakan kepuasan bagi pihak internal maupun eksternal. Hal ini akan sangat membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dalam melayani pelanggan.

Salah satu jenis usaha bisnis yang memberikan pelayanan bagi pelanggan adalah perhotelan. Hotel itu sendiri merupakan jenis usaha yang bergerak dibidang jasa penginapan dimana hotel digunakan sebagai tempat hunian berbayar sementara bagi wisatawan domestik maupun mancanegara yang memiliki tujuan tertentu, serta di dalamnya memiliki berbagai fasilitas untuk menunjang kenyamanan dan keamanan pelanggan. Peran sumber daya manusia dalam bisnis perhotelan di tuntut agar bersikap profesional dalam melayani tamu, hal ini di dasari oleh kebutuhan perusahaan untuk memperoleh laba perusahaan dan kepuasan pelanggan.

Suatu organisasi di lingkungan internal perusahaan tidak menutup

kemungkinan terjadi perselisihan atau perbedaan pendapat antara individu satu dengan individu yang lain, atau kelompok satu dengan kelompok lain yang dapat menimbulkan suatu perpecahan dalam organisasi di dalam perusahaan, sehingga peran sumber daya manusia khususnya pada perhotelan ditentukan sikap yang profesional dan mampu menghadapi dan mengatasi masalah yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal, dimana hal tersebut diperlukan suatu pemeriksaan atau audit yang cukup mendalam mengenai penyebabnya.

Peran dari auditor khususnya fungsi sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengatasi berbagai situasi atau kondisi yang terjadi di dalam perusahaan, hal ini bertujuan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia dalam menjalankan operasional perusahaan pada hotel tersebut. Audit manajemen merupakan salah cara agar sumber daya manusia khususnya yang bekerja di bidang pelayanan jasa perhotelan mampu menghadapi tantangan atau kondisi lingkungan internal maupun eksternal, serta dapat bersikap bijak dalam urusan pribadi maupun urusan pekerjaan. Menghadapi kondisi tersebut diperlukan profesionalisme dalam bekerja dan mampu mengambil sebuah keputusan yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan agar tidak terjadi inefisiensi maupun inefektivitas.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Pelangi Malang. Hotel tersebut merupakan hotel tertua di kota Malang. Saat ini dalam bisnis perhotelan di kota Malang persaingan

yang terjadi sangatlah kompetitif, dimana para pelaku bisnis perhotelan terus menghadapi tantangan dan kondisi tertentu baik di lingkungan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian yang cakap untuk memperoleh pangsa pasar yang luas serta mampu melayani pelanggan dengan baik dan profesional.

Tujuan penelitian ini adalah 1) Mengevaluasi pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh Hotel Pelangi Malang. 2) Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia pada Hotel Pelangi Malang. 3) Memberikan rekomendasi yang tepat untuk memperbaiki pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Hotel Pelangi Malang.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Agoes (2004:175), audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Terdapat 3 (tiga) elemen penting dalam setiap tujuan audit menurut Bayangkara (2008:24), yaitu: kriteria, penyebab, akibat.

Menurut R. Gorospe dalam Tunggal (2003:4), standar-standar yang digunakan dalam audit manajemen adalah sebagai berikut:

- Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
- Standar Perusahaan
- Standar dan praktek industri
- Prinsip-prinsip dan organisasi manajemen
- Perusahaan-perusahaan maju yang telah memiliki praktek manajemen yang sehat
- Pemikiran dan falsafah pimpinan

Menurut Siagian (2001:24), efektivitas merupakan pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Menurut Dessler (2003:5), manajemen sumber daya manusia adalah Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Hasibuan (2002:21), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian.

Menurut Handoko dalam Ardana (2012:285), audit sumber daya manusia atau audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin

mencakup satu departemen atau perusahaan keseluruhan. Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi manajer operasional dan departemen personalia.

Tujuan audit manajemen sumber daya manusia menurut Bayangkara (2008:61) adalah 1) Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia. 2) Menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien. 3) Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan. 4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan. 5) Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

Menurut Bayangkara (2008:64), tahapan-tahapan audit sumber daya manusia adalah

- Audit Pendahuluan
- *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen Atas Program-Program SDM
- Audit Lanjutan
- Pelaporan
- Tindak Lanjut

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat deskriptif dimana penelitian ini memberikan gambaran secara fakta dan aktual terhadap fenomena yang diteliti. penelitian deskriptif bertujuan untuk

mengetahui seberapa efektif pelaksanaan tugas pada fungsi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan dan sasaran kinerja dalam perusahaan agar menjadi lebih maju melalui penggunaan tenaga kerja yang telah disediakan. Penelitian ini berfokus pada fungsi sumber daya manusia yang ada pada Hotel Pelangi Malang yang meliputi: perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi karyawan, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer (Hasil wawancara dengan manajer SDM, Hasil pengisian kuesioner yang diberikan kepada *Chief / Manajer* dan salah satu staf masing-masing departemen (*Room Division, Marketing and Sales, Food and Beverage, Accounting, Maintaining and Engineering, Human and Resources Development*), Sejarah Hotel Pelangi Malang, Visi, misi, motto perusahaan, Struktur organisasi, Data mengenai tarif, tipe hotel, komposisi karyawan, Lembar penilaian kinerja, Kompensasi karyawan, Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan Peraturan Perusahaan (PP)) dan data sekunder (Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Keputusan Menteri No.49 Tahun 2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, observasi, dokumentasi. Metode analisis data yang dilakukan dengan menggunakan tahapan audit manajemen yaitu:

1. Audit Pendahuluan:

a) Menganalisis obyek penelitian yaitu bisnis Hotel Pelangi Malang, b) Melakukan penelaah terhadap Peraturan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB), peraturan pemerintah yang berkaitan dengan aktivitas SDM, c) Memberikan kuesioner kepada *Chief / Manajer* dan salah satu staf masing-masing departemen *Room Division, Marketing and Sales, Food and Beverage, Accounting, Maintaining and Engineering, Human and Resources Development*.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen: a) Penelaahan terhadap hasil kuisisioner yang disebarkan kepada *Chief / Manajer* dan salah satu staf masing-masing departemen *Room Division, Marketing and Sales, Food and Beverage, Accounting, Maintaining and Engineering, Human and Resources Development*, b) Melakukan penelaah lebih mendalam terhadap Peraturan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan dokumen-dokumen pada fungsi SDM, c) Wawancara dengan Manajer SDM.

3. Audit Terinci: a) Melakukan wawancara secara intensif dengan Manajer SDM, b) Melakukan observasi lapangan, c) Melakukan identifikasi terhadap kendala yang mungkin dihadapi, d)

Mengelompokkan hasil temuan menjadi kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat, e) membuat laporan audit.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Obyek

Penyelenggaraan fungsi SDM pada Hotel Pelangi Malang dilaksanakan oleh departemen SDM dengan di pimpin oleh seorang manajer dengan membawahi 1 (satu) staf administrasi, yang menangani sumber daya manusia di hotel. Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi SDM Hotel Pelangi Malang adalah

- Pengklasifikasian Karyawan (karyawan tetap 43 orang dan karyawan tidak tetap 41 orang (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dengan jumlah 27, *Casual* berjumlah 12, *outsourcing* berjumlah 2)).
- Jam Kerja
  - a. Karyawan *Guest Contact*

Karyawan yang berhubungan langsung dengan tamu, hari kerjanya dalam seminggu yaitu 6 (enam) hari kerja dan libur yang diterapkan secara bergantian, sedangkan untuk jam kerjanya terbagi menjadi 3 (tiga) *shift*, yaitu: *Shift I*: 06.00 - 14.00, *Shift II*: 14.00 - 22.00, *Shift III* : 22.00 - 06.00,
  - b. Karyawan *Back Office*

Karyawan yang tidak berhadapan langsung dengan tamu, hari dan jam kerjanya adalah: Senin s/d Jum'at: 08.00 - 16.00, Sabtu: 08.00 - 14.00, Minggu : Libur

- Hak-Hak Pekerja  
Hotel Pelangi Malang memberikan imbal jasa kepada karyawannya dalam bentuk gaji pokok, tunjangan-tunjangan, asuransi kesehatan, upah, beasiswa pendidikan, uang pensiun, dan penghargaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

### **Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen**

#### 1. Tujuan dari program atau aktivitas SDM

Hotel Pelangi Malang memiliki tujuan program atau aktivitas yang telah dinyatakan dengan jelas, tegas, dan terdokumentasi yang tercantum dalam kebijakan dan standar operasional prosedur perusahaan.

#### 2. Deskripsi jabatan

Hotel Pelangi Malang telah memiliki dokumen mengenai deskripsi pekerjaan karyawan. Dokumen ini berisi mengenai uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, jabatan, korelasi jabatan. Setiap jabatan telah memiliki uraian jabatannya masing-masing. Adanya deskripsi pekerjaan ini memperkuat pengendalian manajemen terhadap fungsi SDM.

#### 3. Standar Penilaian Kinerja

Hotel Pelangi Malang menggunakan 2 (dua) komponen penilaian kinerja yaitu *job performance* dan *job personality*. Hasil penilaian setiap karyawan telah didokumentasikan dalam

dokumen evaluasi prestasi karyawan.

#### 4. Metode Pelaksanaan Kerja

Metode pelaksanaan kerja dari penyelenggaraan fungsi SDM pada Hotel Pelangi Malang berpedoman pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB), kebijakan dan Peraturan Perusahaan (PP), UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Keputusan Menteri No.49 Tahun 2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah.

Secara umum, pengendalian fungsi SDM dapat dinyatakan telah efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sejalan dengan peraturan-peraturan yang berlaku, yang nantinya akan dibuktikan dalam proses audit selanjutnya.

### **Hasil Analisis dan Pengelompokan Temuan**

#### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Kriteria:

- a. Perencanaan SDM memiliki kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan perusahaan.
- b. Perencanaan SDM didokumentasikan dengan jelas dan mendukung tujuan perusahaan.
- c. Dokumen mengenai *company profile*, peraturan, program kerja, kebijakan, perjanjian kerja bersama, dan lainnya tercatat dengan lengkap dan rapi.

Kondisi:

- a. Perencanaan ini melibatkan manajer lain yang berkepentingan yang membutuhkan SDM, yang

sesuai dengan kualifikasi dan memperhatikan lingkungan eksternal.

- b. Dokumen mengenai seluruh perencanaan perusahaan di masa yang akan datang, termasuk didalamnya terdapat perencanaan karir karyawan, dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan telah terdokumentasikan dengan jelas.
- c. Karyawan mengetahui dan memahami visi, misi, tujuan, dan kebijakan-kebijakan baru yang terdapat di Hotel Pelangi Malang dan mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya masing-masing.

Penyebab:

- a. Perencanaan SDM berdasarkan kebutuhan perusahaan, dimana perencanaan SDM dibuat berdasarkan hasil penilaian dari internal dan eksternal dengan melibatkan manajer.
- b. Program perencanaan SDM yang telah tercatat dengan jelas dan rapi, yang nantinya program SDM ini dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- c. Bagian SDM memiliki dokumen-dokumen mengenai *company profile*, peraturan, program kerja, kebijakan, perjanjian kerja bersama, laporan kinerja karyawan, program kerja, standar operasional prosedur, deskripsi pekerjaan dan di perbaharui setiap 1 tahun.

Akibat:

- a. Fungsi perencanaan SDM pada Hotel Pelangi Malang telah berjalan secara efektif dengan membuat perencanaan SDM sesuai dengan kebutuhan internal maupun eksternal.
- b. Program SDM yang telah didokumentasikan dengan baik

nantinya akan memberikan pengaruh secara baik atas operasional perusahaan, dimana telah tercantum secara jelas dan rapi mengenai pengembangan dan perencanaan SDM agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

- c. Dokumen-dokumen yang tersaji dengan jelas, lengkap dan rapi akan memudahkan karyawan untuk mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya, serta mengetahui visi dan misi perusahaan.

Rekomendasi:

- a. Hotel Pelangi Malang harus tetap membuat suatu perencanaan SDM secara terstruktur dan terdokumentasikan dengan baik dan tetap melakukan evaluasi dan peninjauan terhadap perencanaan-perencanaan yang telah ditetapkan.
- b. Perencanaan SDM harus dibuat secara konsisten dengan tetap memperhatikan lingkungan eksternal, dan kebutuhan perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang, dengan demikian Hotel Pelangi Malang dapat memaksimalkan SDM yang ada tanpa memberikan tanggung jawab yang berlebihan kepada karyawan.

### **Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

Kriteria:

- a. Calon karyawan harus memenuhi persyaratan perusahaan.
- b. Hotel Pelangi Malang menggunakan metode rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan hotel.
- c. Setiap pelamar memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan. (Undang-Undang No.13

Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 5).

Kondisi:

- a. Calon karyawan yang mendaftar telah memenuhi syarat-syarat yang diajukan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.
- b. Hotel Pelangi Malang telah menggunakan metode internal, yaitu bekerjasama dengan sekolah-sekolah kejuruan khususnya di bidang perhotelan, lembaga *outsourcing* di Malang. Hotel Pelangi terkadang menggunakan metode eksternal untuk merekrut karyawan.
- c. Setiap pelamar yang mendaftar dan memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama untuk masuk menjadi karyawan Hotel Pelangi Malang.

Penyebab:

- a. Perusahaan telah menginformasikan dengan jelas mengenai kualifikasi yang dibutuhkan.
- b. Perusahaan melakukan rekrutmen dengan menggunakan 2 (dua) metode yaitu internal dan eksternal.
- c. Hotel Pelangi Malang telah melaksanakan program rekrutmen karyawan sesuai dengan Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 5.

Akibat:

- a. Pelaksanaan fungsi rekrutmen karyawan yang diselenggarakan oleh Hotel Pelangi Malang telah berjalan dengan efektif sesuai persyaratan yang telah diinformasikan dengan jelas oleh perusahaan.
- b. oleh perusahaan dapat dikatakan efektif sebab perusahaan

menggunakan metode eksternal dengan tujuan memberikan kesempatan berkarir di luar mitra perusahaan dan metode internal dengan mengutamakan calon karyawan yang berasal dari lembaga *outsourcing* dan sekolah menengah kejuruan.

- c. Pelaksanaan program rekrutmen telah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Rekomendasi:

- a. Pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan Hotel Pelangi Malang dengan menggunakan metode eksternal melalui media massa lebih efisien jika perusahaan memuat mengenai lowongan kerja di media elektronik atau *website* yang dilakukan secara *online* baik dalam proses perekrutan sampai pengumuman seleksi karyawan.
- b. Hotel Pelangi Malang harus tetap melakukan evaluasi atas program rekrutmen secara berkala, sehingga program rekrutmen tersebut dapat dikendalikan dan dapat dilakukan perbaikan setiap waktu.
- c. Melakukan kerjasama dengan pihak internal sudah sangat tepat dilakukan karena tenaga kerja yang dibutuhkan sudah siap untuk bekerja tanpa memberikan arahan yang lebih, sehingga kinerja karyawan lebih produktif.

## **Seleksi Sumber Daya Manusia**

Kriteria:

- a. Proses seleksi karyawan dibentuk oleh tim seleksi yaitu dengan melibatkan beberapa manajer.
- b. Calon karyawan diharuskan mengikuti beberapa prosedur tes, yaitu seleksi administratif, tes tulis, tes kesehatan dan wawancara.

Kondisi:

- a. Tim seleksi memahami dengan baik persyaratan kerja dan sistem penyeleksian.
- b. Terdapat beberapa tes yang dilakukan Hotel Pelangi Malang yaitu seleksi administrasi dan wawancara, sedangkan tes tulis dan kesehatan tidak dilakukan.

Penyebab:

- a. Perusahaan melakukan proses seleksi dengan tujuan untuk menyaring calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- b. Adanya kendala dari segi biaya dan waktu, sehingga tes tulis dan tes kesehatan tidak dilakukan.

Akibat:

- a. Proses seleksi yang dilakukan telah berjalan secara efektif, dikarenakan perusahaan telah membentuk tim penyeleksi sehingga karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi perusahaan.
- b. Pelaksanaan proses seleksi masih belum efektif karena tidak sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku, dimana setiap karyawan diwajibkan melaksanakan beberapa tahapan tes yang bertujuan untuk mengetahui pengetahuan, kondisi jiwa, dan keterampilan calon karyawan.

Rekomendasi:

- a. Hotel Pelangi Malang harus tetap melakukan evaluasi secara periodik terhadap program seleksi yang dilakukan. Evaluasi terhadap tim seleksi juga diperlukan untuk menjamin bahwa perusahaan memiliki tim yang berkualitas akan kebutuhan perusahaan.

- b. Tahapan proses seleksi yang dibuat oleh perusahaan sebaiknya tetap dilaksanakan, karena ini akan berdampak pada kualitas SDM yang ada.

### **Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia**

Kriteria:

- a. Masa orientasi karyawan dilaksanakan  $\pm$  6 (enam) bulan kerja.
- b. Penilaian setelah masa orientasi dan penempatan dilakukan oleh bagian SDM dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.
- c. Karyawan dalam masa orientasi mendapat bimbingan langsung dari atasan yaitu *supervisor* atau manajer.

Kondisi:

- a. Orientasi kerja SDM dilaksanakan sekitar 6 (enam) bulan kerja. Orientasi yang dilakukan yaitu praktek kerja termasuk di dalamnya mengenai pengenalan dan penempatan sesuai dengan profesi karyawan pada departemen di Hotel Pelangi.
- b. Telah dibuat laporan oleh atasan karyawan yang bersangkutan dan diserahkan ke Bagian SDM, untuk dinilai sejauh mana tingkat kemampuan dan kompetensi karyawan baru.
- c. Karyawan baru mendapatkan arahan mengenai tugasnya secara langsung dari supervisor sesuai bidang yang ditempati, sehingga dalam pelaksanaan kerja karyawan baru tidak mengalami kesalahan.

Penyebab:

- a. Masa orientasi karyawan yang dilaksanakan selama  $\pm$  6 (enam) bulan bertujuan untuk memberikan

perkenalan bagi karyawan baru mengenai tugas dan wewenang karyawan dalam menjalankan tugas dan bermanfaat bagi karyawan agar membiasakan diri dalam menjalankan aktivitas yang nantinya akan dilakukan pada departemen yang dibutuhkan.

- b. Pelaksanaan penilaian evaluasi kerja memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih maksimal.
- c. Memberikan dampak positif bagi karyawan yang dalam masa orientasi, sebab campur tangan dari atasan sangat memberikan dukungan positif agar kinerja karyawan lebih meningkat.

Akibat:

- a. Masa orientasi karyawan yang dilaksanakan selama  $\pm 6$  (enam) bulan sudah sejalan dengan kriteria yang tentukan perusahaan.
- b. Pelaksanaan penilaian ini telah sesuai dengan kriteria yang dibuat, yang dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan.
- c. Masa orientasi karyawan didampingi oleh supervisor yang dimana memberikan dampak positif untuk kinerja karyawan agar dapat secara cepat menyesuaikan pekerjaannya.

Rekomendasi:

- a. Pelaksanaan masa orientasi dan penempatan SDM yang telah ditentukan perusahaan sudah cukup tepat dengan adanya diberikan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan selama masa orientasi.
- b. Waktu yang dibutuhkan dalam masa orientasi sebaiknya ditentukan yaitu dengan

memberikan minimal kerja  $\pm 3$  (tiga) bulan dan maksimal  $\pm 6$  (enam) bulan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan tidak membuang waktu dalam memberikan arahan.

## **Pelatihan dan Pengembangan**

### **Sumber Daya Manusia**

Kriteria:

- a. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan secara berkala setiap tahunnya, di lingkungan perusahaan yaitu dengan menggunakan metode *job training*.
- b. Perusahaan melakukan evaluasi peningkatan kinerja setelah diadakan pelatihan.
- c. Biaya yang dibutuhkan dalam pelatihan dan pengembangan tidak melampaui anggaran yang ditentukan perusahaan, dan jika ada diperoleh dari bonus akibat pelanggaran disiplin karyawan.

Kondisi:

- a. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan telah dilakukan secara kondisional yaitu bulan januari sampai maret dengan menggunakan metode *job training*, yaitu berdasarkan pada praktek kerja.
- b. Evaluasi dilakukan setiap hari yaitu dengan memantau kinerja karyawan setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dan memberikan penilaian akhir pada saat diadakan penilaian kinerja yaitu setiap 3 (tiga) bulan, 6 (enam) bulan dan 1 tahun.
- c. Biaya yang dibutuhkan selama proses pelatihan telah disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan karyawan dan selama ini

penggunaan anggaran diperoleh dari bonus (akibat pelanggaran disiplin karyawan).

Penyebab:

- a. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan antara bulan Januari sampai Maret dengan metode *on the job training*, memberikan dampak positif bagi kualitas karyawan.
- b. Pelaksanaan pelatihan bertujuan untuk mengetahui perkembangan masing-masing karyawan setelah program pelatihan dan pengembangan selesai dilakukan.
- c. Biaya pelatihan dan pengembangan telah direncanakan sesuai kebutuhan, sehingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat terlaksana dengan baik.

Akibat:

- a. Pelatihan yang dilaksanakan secara kondusif yaitu antara bulan Januari sampai Maret sudah cukup efektif, karena perusahaan telah memiliki program pelatihan secara berkala dan dengan menggunakan metode yang digunakan sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- b. Program yang telah dibuat perusahaan untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi, sehingga kekurangan dan kelebihan masing-masing karyawan dapat diketahui.
- c. Biaya pelatihan yang dibuat dalam program tersebut sudah dapat dikatakan efektif, sebab perusahaan membuat anggaran pelatihan, sehingga tidak melampaui anggaran.

Rekomendasi:

- a. Perlu diadakan *sharing* bersama dengan hotel bintang lain yang setara atau lebih tinggi. Hal ini

bertujuan untuk memberikan wawasan kepada seluruh karyawan dan mengevaluasi atas kekurangan Hotel Pelangi.

- b. Perusahaan dapat mengadakan pelatihan dengan berbagai jenis metode lain seperti *class in training*, *outbond* untuk menambah keterampilan dan pengetahuan, serta menghindari kejenuhan karyawan.

### **Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kriteria:

- a. Perusahaan secara periodik memiliki program penilaian kinerja untuk setiap karyawan dan membuat laporan penilaian kinerja yang dilakukan setiap 3 (tiga) bulan, 6 (enam) bulan dan 1 (satu) tahun.
- b. Metode penilaian menggunakan *job performance* dan *job personality*, yang telah ditetapkan di perusahaan.
- c. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan pada bagian SDM dan pedoman yang digunakan adalah Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Kondisi:

- a. Perusahaan telah melakukan penilaian kinerja karyawan secara periodik.
- b. Penilaian yang dilakukan oleh Hotel Pelangi berdasarkan pada keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Bagian SDM mengambil sebuah keputusan atas perencanaan karir karyawan atas dasar hasil evaluasi yang didasari Perjanjian Kerja Bersama (PKB), yang berisi mengenai hak dan kewajiban dan

evaluasi hasil dari penilaian karyawan dilakukan secara terbuka.

Penyebab:

- a. Program penilaian kinerja SDM berlangsung secara berkala, bertujuan untuk meninjau aktivitas karyawan di perusahaan, sehingga dalam jangka waktu tersebut keterampilan karyawan dapat terlihat.
- b. Metode yang digunakan dalam penilaian dengan metode *job personality* dan *job performance*, yaitu menggunakan lembar penilaian dan pengamatan secara langsung terhadap ketepatan dalam penyelesaian tugas dan disiplin kerja.
- c. Hasil penilaian ini disampaikan secara terbuka kepada seluruh karyawan, dimana pelaksanaan penilaian ini dilakukan oleh masing-masing departemen yang diberikan hak untuk menilai kinerja bawahannya, selanjutnya hasil tersebut diberikan kepada bagian SDM untuk ditinjau kembali dan dievaluasi untuk pengambilan keputusan.

Akibat:

- a. Program penilaian yang dilakukan secara berkala oleh Hotel Pelangi Malang memberikan motivasi karyawan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik.
- b. Metode yang digunakan oleh perusahaan sudah baik yaitu dengan cara terbuka dimana seluruh karyawan diberikan hak untuk memberikan penilaian terhadap kinerja masing-masing karyawan, baik secara lisan maupun dengan lembar penilaian.

c. Hasil dari penilaian tersebut nantinya akan digunakan untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, fungsi penilaian kinerja pada Hotel Pelangi telah dilaksanakan secara efektif karena prosedur penilaian telah dipenuhi dan disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku dan PKB.

Rekomendasi:

- a. Hotel Pelangi Malang tetap melakukan proses penilaian kinerja karyawan secara berkala, dan obyektif, serta terbuka sehingga perusahaan dapat memantau prestasi kerja karyawan dan dapat mengambil langkah yang tepat terhadap karyawan tersebut.
- b. Perusahaan tetap berpedoman pada kebijakan ataupun peraturan yang berlaku, sehingga hak yang dimiliki karyawan dapat terlindungi. Selain itu, Program penilaian ini sangat baik untuk meningkatkan motivasi karyawan.

## **Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Kriteria:

- a. Perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang telah didokumentasikan dengan jelas untuk semua karyawan.
- b. Program perencanaan dan pengembangan karir didasarkan pada kebutuhan dari posisi jabatan dan pada penilaian kinerja secara periodik.

Kondisi:

- a. Program perencanaan dan pengembangan karir telah didokumentasikan pada rencana kerja.

b. Perencanaan dan pengembangan karir SDM dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan secara periodik.

Penyebab:

- a. Program perencanaan dan pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik, karena perusahaan memiliki rencana kerja yang telah dibuat untuk memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi sehingga menghasilkan karyawan yang memiliki potensi yang baik.
- b. Perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir untuk semua karyawan, yang didasarkan pada kebutuhan dari posisi jabatan.

Akibat:

- a. Program ini dapat terlaksana sesuai dengan rencana yang dibuat perusahaan untuk mengembangkan karir karyawan.
- b. Perencanaan dan pengembangan karir yang dilaksanakan Hotel Pelangi Malang telah berjalan efektif, perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir bagi seluruh karyawan dan memberikan rekomendasi seperti beasiswa belajar, promosi jabatan, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Rekomendasi:

- a. Program perencanaan dan pengembangan karir yang diberikan untuk seluruh karyawan sudah memberikan kesejahteraan karyawan, karena hal itu dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja lebih baik.

b. Perusahaan tetap melakukan evaluasi lebih lanjut terkait dengan kompetensi karyawan, sehingga kualitas yang dimiliki karyawan dapat ditingkatkan.

## **Kompensasi Karyawan**

Kriteria:

- a. Besarnya gaji yang diberikan kepada karyawan tidak boleh kurang dari ketentuan Upah Minimum Kota Malang (UMK Malang) yang berlaku yaitu Rp. 1340.400,-
- b. Kompensasi yang diberikan karyawan pada Hotel Pelangi Malang terdiri dari: kompensasi finansial dan non finansial.

Kondisi:

- a. Gaji yang diperoleh karyawan tetap maupun tidak tetap sesuai kriteria UMK yang berlaku di kota Malang, yaitu karyawan tetap mendapat gaji sesuai UMK 100% dan karyawan kontrak mendapatkan gaji pokok dibawah UMK, yaitu 85% sehingga karyawan memiliki hak untuk memperoleh gaji sesuai dengan UMK yang telah ditetapkan.
- b. Kompensasi yang diberikan karyawan terbagi menjadi 2 (dua) yaitu finansial dan non finansial.

Penyebab:

- a. Perolehan gaji yang diperoleh karyawan sesuai dengan UMK Malang sehingga hak yang diperoleh karyawan dapat terpenuhi, hal ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan karena hasil yang diperoleh selama bekerja dapat dihargai.
- b. Pemberian kompensasi tersebut didasari atas hak yang harus diperoleh karyawan guna

memberikan kesejahteraan dan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Akibat:

- a. Perolehan gaji yang diterima karyawan telah sesuai dengan UMK yang berlaku, sehingga karyawan mendapatkan hasil yang sesuai atas pekerjaannya.
- b. Kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh Hotel Pelangi dapat dikatakan efektif, karena melihat banyaknya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan peduli dan memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan karyawan.

Rekomendasi:

- a. Pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan tetap dievaluasi secara periodik karena dengan adanya kebijakan kompensasi yang selalu dievaluasi memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

### **Perlindungan Tenaga Kerja**

Kriteria:

- a. Perusahaan menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi karyawan dan berbagai fasilitas untuk menunjang keselamatan dan kesehatan karyawan.
- b. Perusahaan memiliki program jamsostek untuk kesejahteraan karyawan yaitu Jaminan Hari Tua, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian bagi seluruh karyawan. (Program JHT tidak berlaku untuk karyawan yang tidak tetap).

Kondisi:

- a. Hal ini terbukti dengan disediakannya tempat peristirahatan bagi karyawan yang sakit. Selain itu karyawan juga diberikan fasilitas layanan kesehatan seperti *check up* setiap 1 (satu) tahun sekali dan perusahaan juga melaksanakan kerja sama dengan beberapa klinik yang ditujukan bagi seluruh karyawan yang butuh berobat.
- b. Perusahaan telah melaksanakan program jamsostek untuk kesejahteraan karyawan, sehingga hak karyawan dapat dimanfaatkan.

Penyebab:

- a. Hotel Pelangi Malang memiliki program perlindungan tenaga kerja, yang diberikan untuk seluruh karyawan agar senantiasa kinerja karyawan tidak terganggu.
- b. Program perlindungan tenaga kerja ini, merupakan program yang dibuat atas kebijakan perusahaan, sehingga program ini dapat dimanfaatkan oleh sebuah keluarga karyawan demi memberikan perlindungan atas pekerjaan yang telah dilakukannya

Akibat:

- a. Hal ini, menunjukkan bahwa perusahaan sangat memperhatikan perlindungan karyawan.
- b. Program ini memberikan motivasi bagi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, agar kesehatan tetap terjaga dan aktivitas yang dilakukan tetap dapat berjalan dengan baik.

Rekomendasi:

- a. Perlu disediakan obat-obatan untuk mengobati cedera atau gejala sakit ringan yang tidak terduga, sehingga aktivitas perusahaan dapat berjalan secara optimal.

- b. Perusahaan sebaiknya membuat jadwal secara rutin untuk diadakannya olah raga bersama seperti jalan sehat, senam agar karyawan tidak jenuh dan depresi akibat terlalu lelah bekerja.

### **Pemutusan Hubungan Kerja**

#### **Kriteria:**

- a. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dilakukan dengan alasan: usia pensiun maksimal 55 tahun, meninggal dunia, pengunduran diri karena kemauan sendiri, kontrak kerja habis, pelanggaran disiplin, dan masalah perekonomian bisnis.
- b. Memberikan uang pesangon dan uang penghargaan atas masa kerja karyawan.

#### **Kondisi:**

- a. PHK yang dilakukan selama ini terkait atas usia pensiun maksimal 55 tahun, meninggal dunia, pengunduran diri karena kemauan sendiri, kontrak kerja habis. Mengenai pelanggaran disiplin dan perekonomian bisnis belum pernah terjadi.
- b. Karyawan yang telah terkena PHK perusahaan memberikan uang pesangon sesuai dengan surat keterangan yang dibuat oleh perusahaan.

#### **Penyebab:**

- a. Perusahaan menerapkan PHK sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- b. Perusahaan telah melaksanakan kebijakan perusahaan dan peraturan yang berlaku yang mengatur tentang pesangon bagi karyawan yang terkena PHK.

#### **Akibat:**

- a. Pelaksanaan PHK yang dilaksanakan oleh Hotel Pelangi Malang sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- b. Pelaksanaan PHK yang dilaksanakan oleh Hotel Pelangi Malang sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

#### **Rekomendasi:**

- a. Hotel Pelangi Malang diharapkan tetap melaksanakan kebijakan mengenai PHK. Perusahaan tidak hanya berpedoman pada PKB saja melainkan perusahaan dapat melakukan peninjauan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
- b. Program PHK ini tetap dijalankan dan harus dievaluasi secara berkala, agar efektivitas program ini tetap berlangsung dengan baik, serta hubungan dengan karyawan dan pemerintah tetap terjalin dengan baik.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dari penelitian dan analisis yang telah dilaksanakan oleh peneliti terkait penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di Hotel Pelangi Malang, yaitu dengan membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat, dapat disimpulkan bahwa 9 penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi karyawan, perlindungan tenaga kerja (keselamatan dan kesehatan), pemutusan hubungan

kerjasecara umum telah berjalan efektif dan 1 fungsi yang belum efektif yaitu pada fungsi seleksi, karena tidak sesuai dengan kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan sehingga diperlukan langkah perbaikan dan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan. peneliti memberikan saran

bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling besar bagi kemajuan perusahaan sehingga fungsi seleksi perlu diadakan biaya dan waktu dapat diatur dengan manajemen yang baik sehingga pelaksanaan fungsi ini dapat tetap berjalan dengan semestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, William C, Raymond N Johnson, Walter G Kell. 2002. *Modern Auditing*. Terjemahan Paul A Rajoe, Gina Gania, Ichsan Setyo Budi. 2003. Jakarta: Erlangga.
- Courtemanche, Gil. 2005. *The New Internal Auditing: Pandangan Baru Internal Auditing*. Terjemahan Hiro Tugiman. 2006. Yogyakarta: Kasinius.
- Cushway, Barry. 2002. *The Fast Track MBA Series: Human Resource Management*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Darsono, Agustinus. 2011. *Housekeeping Hotel*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Paramita Rahayu. 2010. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Griffin, Ricky. 2002. *Manajemen*. Terjemahan Gina Gania. 2003. Jakarta: Erlangga.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur, Bambang Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Pramono, Yogi. 2008. Audit Manajemen Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. PLN Cabang

- Malang). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Prihantini, Febrina Nafasati. 2007. Analisis Permintaan Jasa Internal Auditing Dan Eksternal Auditing Pada Kepemilikan Perusahaan Keluarga (Studi Empiris Pada Perusahaan Di Jawa Tengah). Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, P.Siagian. 1997. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P.Siagian. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tampubolon, Robert. 2005. *Risk And System-Based Internal Audit: Audit Intern Berbasis Resiko*. Terjemahan Rayendra L. Toruan. 2005. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Umar, Huesin. 2000. *Bussiness An Introduction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein, 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. *Keputusan Menteri No.49 Tahun 2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah*.
- \_\_\_\_\_. *Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*.