

PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENILAI KINERJA PADA PDAM

Marina AyuNingtyas
marinaayu17@gmail.com
Sutjipto Ngumar

SekolahTinggiIlmuEkonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is aimed to find out programs and activities of the function of human resources at PDAM Surabaya, to assess the performance of programs and activities of the function of human resources at PDAM Surabaya and to give recommendation and suggestion of several weaknesses which have been found at PDAM Surabaya. So this research can be the reference to do some improvements within the company itself. This research is a descriptive research. The subject of the research is PDAM Surabaya. The object of the research is the function of human resources in order to assess the performance of PDAM Surabaya. The data collection technique has been carried out by conducting interview, and observation. The analysis technique has been conducted by using qualitative analysis. Some constraints have been found in the company i.e.: 1. There is no department which assess the performance of human resources at PDAM Surabaya; 2. There is no audit of human resources at PDAM Surabaya; 3. The realization and the target of human resources has been conducted by the KPI. The result of the research shows that the implementation of management audit of human resource function has not been running effective yet. The Ineffectiveness of human resources is caused by the implementation of system, process, and the evaluation is less reliable to overcome some problems that occur within the company. It is suggested that PDAM Surabaya ought to make procedures which manage the implementation of management audit of the function of human resources. Procedures which can be carried out by the company is the establishment of employee performance appraisal which is carried out by considering some components i.e.: 1. Career planning and development should be integrated with the human resources planning; 2. Career planning and development should be followed by appropriate evaluation; 3.

Keywords: Audit, management, human resource, performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui program dan aktivitas fungsi SDM pada PDAM Surabaya, untuk menilai kinerja program dan aktivitas fungsi SDM pada PDAM Surabaya. Memberikan saran dan rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada PDAM Surabaya. Sehingga bisa menjadi acuan untuk dilakukan perbaikan didalamnya. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Subjek penelitian adalah PDAM Surabaya. Objek penelitian adalah fungsi SDM untuk menilai kinerja pada PDAM Surabaya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, dan observasi. Teknik analisis penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Dalam proses penelitian, ditemukan beberapa kendala yang dihadapi, diantaranya adalah: 1. Belum adanya departemen yang menilai kinerja SDM pada PDAM Surabaya, 2. Belum adanya audit SDM di PDAM Surabaya, 3. Target dan realisasi kinerja SDM dilakukan oleh KPI. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan audit manajemen fungsi SDM masih belum efektif. Belum efektifnya SDM ini dikarenakan oleh pelaksanaan dari sistem, proses, dan evaluasi dalam kinerjanya kurang memadai untuk mengatasi hal-hal yang terjadi. Sebaiknya PDAM Surabaya membuat prosedur yang mengatur penerapan audit manajemen fungsi SDM. Prosedur yang dapat dilakukan oleh perusahaan tersebut yaitu diadakannya suatu penilaian kinerja karyawan dengan memperhatikan beberapa komponen seperti: 1. Perencanaan dan pengembangan karir harus terintegrasi dengan perencanaan SDM, 2. Perencanaan dan pengembangan karir harus diikuti dengan evaluasi yang memadai, 3. Kebutuhan karyawan terpenuhi dari perusahaan tersebut.

Kata Kunci : Audit, Manajemen, SDM, Kinerja.

PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian di Indonesia telah cukup membaik. Negara Indonesia sudah dapat dikatakan sebagai negara yang berkembang, dimana sebagian besar perusahaan yang berperan aktif di dalam pertumbuhan global perekonomian Indonesia harus dapat saling bersaing baik didalam segi operasional maupun dalam konseptual. Maka dari itu, persaingan yang sangat ketat semakin mendorong perusahaan untuk lebih dapat menjalankan operasi perusahaannya dengan lebih efektif, efisien dan ekonomis.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus melakukan pembagian fungsi atas beberapa manajemen yang terdapat dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Apabila perusahaan telah melakukan pembagian fungsi, maka perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasional sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Audit manajemen menawarkan suatu metode untuk menilai efektifitas dari program sumber daya manusia dan memperbaiki mutu program. Audit sumber daya manusia tersebut digunakan untuk menentukan sejauh mana program sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap sasaran organisasional dengan melaksanakan fungsinya secara efektif dengan suatu rasio biaya manfaat yang menguntungkan. Banyak aspek dari perencanaan, rekrutmen, peltihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompetensi dan hubungan ketenagakerjaan memerlukan studi dan evaluasi yang diteliti (Anwar, 2009).

Menurut Siagian, (2008) audit manajemen sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan pelaksanaan tugas pokok perusahaan. Namun, menurut Simamora, 2006 bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah organisasi sebab seberapa baik sumber daya manusia yang dikelola akan menjadi hal yang semakin vital bagi perusahaan dimasa mendatang. Mengingat akan pentingnya fungsi sumber daya manusia tersebut, maka semakin tinggi kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitas suatu perusahaan. Oleh sebab itu, suatu tuntutan penting dari sumber daya manusia harus diterapkan.

Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah organisasi. Sebagus apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan bergunaapabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sebuah organisasi juga tidak akan berkembang apabila sumber daya manusia di dalamnya tidak memiliki rasa memiliki dan keinginan untuk memajukan organisasi dari dalam diri mereka.

Karena pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan, maka diperlukan suatu penanganan yang serius oleh fungsi sumber daya manusia yang salah satunya dengan cara melaksanakan audit terhadap fungsi sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar fungsi sumber daya manusia yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelolah sumber daya manusia dapat melaksanakannya dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang semakin tinggi.

Salah satu perusahaan potensial negara yang merupakan perusahaan yangbergerak dalam bidang jasa dan pelayanan adalah Perusahaan Daerah Air MinumSurya Sembada Kota Surabaya yang merupakan badan usaha milik daerahyang bertanggung jawab dalam bidang produksi, pengolahan dan pendistribusianair di kota Surabaya. Perusahaan Daerah Air MinumSurya Sembada Kota Surabaya beralamatkan diJl. Mayjend Prof. Dr. Moestopo No. 2 Surabaya. Saat ini, Perusahaan Daerah Air Minum merupakan satu - satunyperusahaan yang mengelola air di Surabaya. Dikarenakan tidak adanya pesaing dari

swasta yang mengelola air di Surabaya, maka . Perusahaan Daerah Air Minum dituntut untuk terus memenuhi kebutuhan air bagi masyarakat kota Surabaya. Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana manfaat pelaksanaan audit manajemen untuk menilai efisien dan efektifitas fungsi sumber daya manusia Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya?
2. Apakah dengan menerapkan audit manajemen dapat meningkatkan kinerja fungsi sumber daya manusia Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya ?

TINJAUAN TEORITIS

Konsep Dasar Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas Sumber Daya Manusia yang terjadi dalam perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut. Dari hasil audit dapat diketahui apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas sumber daya manusia yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya.

Unsur - unsur audit sumber daya manusia menurut para ahli ada beberapa antara lain :

- a. Menurut Ardana, et al (2012), audit merupakan proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.
- b. Menurut Rivai, V dan J. Sagala (2006), audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan kualitas kegiatan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan.
- c. Menurut Dhana (2013), audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan.

Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia.

Dalam pelaksanaan audit sumber daya manusia untuk mendukung jalannya kegiatan-kegiatan sumber daya manusia perlu dilakukan pembatasan terhadap aspek yang akan di audit. Secara garis besar, prospek audit sumber daya manusia dilakukan terhadap fungsi sumber daya manusia yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan evaluasi kinerja sumber daya manusia (Hasibuan, 2009).

Audit sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap profesionalisasi dari fungsi sumber daya manusia dalam banyak cara.

Apabila organisasi ingin tetap kompetitif, maka organisasi harus mengalami perubahan yang terus menerus. Suatu audit atas program sumber daya organisasi dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan atau varian antara kondisi actual dengan kondisi yang diharapkan atau yang diinginkan. Dengan demikian audit menjadi suatu dorongan yang berbasis data untuk perubahan.

Konsep Dasar Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan

Kinerja menurut Hasibuan (2009) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bayangkara (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok satu Departemen Pemerintahan dibagi habis kedalam tugas pokok beberapa Direktorat Jenderal. Tugas pokok beberapa Direktorat, kemudian beberapa seksi, dan tugas pokok setiap seksi dilakukan oleh beberapa orang pegawai. Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari sasaran unit kerja dimaksud.

Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap Departemen Pemerintah adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua Direktorat Jenderal. Demikian juga kinerja setiap Direktorat Jenderal adalah agregasi kinerja semua Direktorat di lingkungan Direktorat Jenderal tersebut. Kinerja setiap Direktorat adalah agregasi dari kinerja semua Sub Direktorat di lingkungan Direktorat itu. Kinerja Sub Direktorat adalah penjumlahan agregasi semua seksi adalah penjumlahan kinerja setiap individu di lingkungan seksi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

Anwar (2007) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut :

“ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya “.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Penelitian Terdahulu

Brenda tiffanimenelititentang Audit Manajemen untuk menilai efektifitas fungsi sumber daya manusia (Study Kasus pada Fakultas X). Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan. Sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.

Ira sri lestarimenelititentang audit Manajemen sebagai sarana untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia. Audit manajemen fungsi sumber daya manusia dianalisis dengan cara membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab dan akibat, sehingga menghasilkan nilai positif atau negatif pada setiap program yang dijalankan perusahaan.

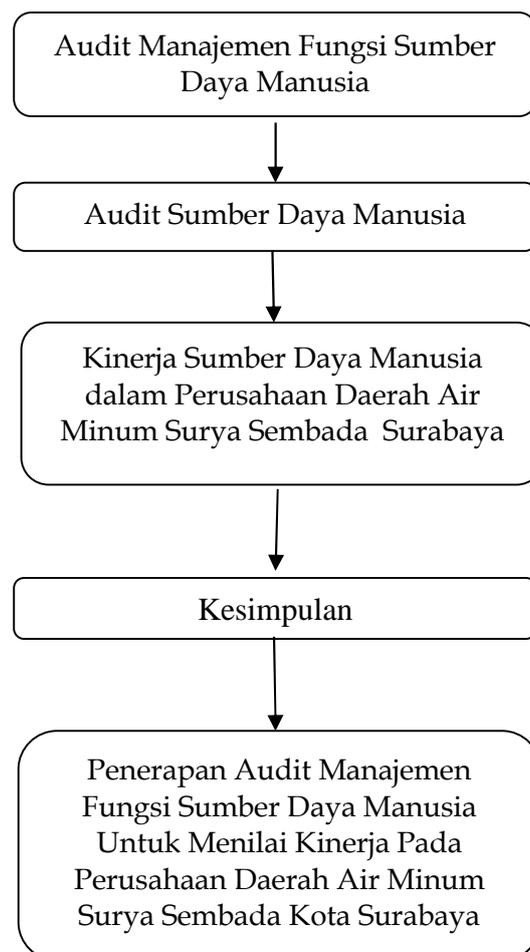
Ifa noor rahmamenelititentang audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektifan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada ADiTV Yogyakarta. Proses perencanaan SDM yang diterapkan pada ADiTV sudah efektif karena telah

dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan, namun masih terdapat kelemahan yang ditunjukkan karena adanya rangkap jabatan dikarenakan perusahaan masih berkembang, sehingga belum dapat melakukan peramalan kebutuhan karyawan secara pasti. Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada AdiTV sudah dikatakan efektif karena dengan pelatihan tersebut karyawan mampu mengoperasikan peralatan baru yang lebih canggih, sehingga dapat melakukan siaran dengan lancar.

Lintoman saganenelitian tentang pengaruh Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Produktifitas Sumber Daya Manusia (Suatu Studi Pada PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.) Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk., secara garis besar telah melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat diartikan telah sesuai dengan tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia yakni menilai efektivitas sumber daya manusia, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk melaksanakan perbaikan tersebut.

Rerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teoritis diatas maka dapat digambarkan rerangka pemikiran dalam gambar 1 sebagai berikut :



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Indonesia Departemen Jawa Timur berlokasi di Jl. Prof. Dr. Moestopo no.2 Surabaya yang menitik beratkan pada penerapan audit manajemen fungsi sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Indonesia Kota Surabaya.

Penelitian merupakan suatu rangkaian kegiatan ilmiah dalam rangka pemecahan suatu masalah. Adapun fungsi dari penelitian adalah untuk mencari penjelasan dan jawaban terhadap permasalahan serta memberikan alternative yang dapat digunakan untuk pemecah masalah.

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan objek atau masalah dalam penelitian. Dalam hal ini masalah penerapan audit manajemen fungsi sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Indonesia Kota Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat mencari penjelasan dan jawaban terhadap permasalahan serta memberikan alternative kemungkinan yang dapat digunakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Indonesia Kota Surabaya.

Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi merupakan obyek yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya dengan benar. Yang menjadi objek penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Indonesia Kota Surabaya yang berlokasi di Jl. Prof. Dr. Moestopo No.2, Surabaya.

Teknik Pengambilan Sampel

Dalam suatu penelitian, pengumpulan data mempunyai peranan yang sangat besar, bahkan dapat dikatakan bahwa sumber pengumpulan merupakan salah satu penentu berhasil tidaknya dalam mengadakan penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, sumber data yang dihimpun berupa data primer dan data sekunder yaitu :

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari wawancara dengan narasumber, yaitu manajer Sumber Daya Manusia bagian kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Indonesia Kota Surabaya

2. Data Sekunder

Yaitu dokumen-dokumen perusahaan yang member informasi tentang Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Indonesia Kota Surabaya secara keseluruhan, fungsi sumber daya manusia yang ada khususnya kepegawaian, serta dokumen-dokumen terkait dengan pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia.

Teknik Pengumpulan Data

Prosedur penelitian data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan prosedur penelitian ilmiah pada umumnya, peneliti ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan

Penulis mengadakan kunjungan awal ke perusahaan yang akan dijadikan penelitian yaitu, Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Indonesia Kota Surabaya untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Lapangan

Studi ini merupakan kelanjutan dari survei pendahuluan. Pengumpulan data yang diperoleh penulis langsung dari sumbernya. Serta dilakukan langsung pada lokasi dan objek yang akan diteliti oleh penulis.

Untuk itu, penulis menggunakan beberapa kegiatan dalam studi lapangan ini diantaranya :

a. Observasi

Merupakan metode pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti dilapangan atau terhadap perilaku Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Indonesia Kota Surabaya beserta fenomena aktifitas yang menyertai.

b. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan wawancara dan Tanya jawab langsung guna pengumpulan data dengan pihak yang berwenang atau yang terkait dengan memberikan informasi tentang masalah yang diteliti.

Satuan Kajian

Satuan kajian berkaitan dengan batasan – batasan yang dilakukan pada pertanyaan penelitian. Satuan kajian merupakan satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan penelitian sebagai klasifikasi pengumpulan data. Penulis dapat menentukan unit analisis yang paling sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi unit analisis adalah :

1. Efisiensi dan Efektifitas.

Efisiensi berhubungan pencapaian optimalisasi atas penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan efektifitas berhubungan dengan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tahapan yang termasuk dalam perolehan sumber daya manusia, yaitu :

Perencanaan merupakan indentifikasi atas ketersediaan dan kebutuhan sumber daya manusia untuk menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab yang ada dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perencanaan berkaitan dengan kuantitas dan kualitas yang harus diperoleh perusahaan dalam mendapat sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Rekrutmen berkaitan dengan upaya pencapaian calon karyawan yang memenuhi syarat yang telah ditetapkan perusahaan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Dalam pelaksanaannya, rekrutmen harus mampu mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan dengan cara efisien dan efektif.

Seleksi berhubungan dengan proses mendapatkan dan menggunakan informasi pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima untuk menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.

Orientasi penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang yang telah diterima atau telah bekerja dalam perusahaan dengan jabatan yang akan dipegangnya.

3. Personalia

Personalia atau disebut juga adalah seluruh orang yang ditugaskan untuk bekerja dalam suatu badan atau lembaga tertentu baik di lingkungan dunia usaha maupun di lingkungan lembaga – lembaga pemerintahan.

4. Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah orang - orang yang bekerja pada suatu perusahaan baik swasta maupun pemerintah dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan maupun bulanan.

5. Penilaian Kinerja

Suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

6. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu metode untuk memastikan bahwa potensial sumber daya manusia dari organisasi terpenuhi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan beberapa tahapan yaitu antara lain :

1. Melakukan pengamatan pelaksanaan kinerja fungsi sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya oleh penulis. Tahapan yang dilakukan penulis dalam melakukan pengumpulan data yang diperlukan sebagai berikut :
 - a. Observasi yang dilakukan penulis untuk mengetahui kebijakan dan peraturan mengenai perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatanyang dilakukan fungsi sumber daya manusia pada obyek penelitian.
 - b. Wawancara kepada bagian sumber daya manusia dilakukan untuk mengetahui apakah peraturan dan kebijakan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan pada fungsi sumber daya manusia telah dilaksanakan secara efektif, efisien dan ekonomis.
 - c. Dokumentasi yang dilakukan penulis untuk mengetahui sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi serta deskripsi pekerjaan yang telah terorganisir pada fungsi sumber daya manusia suatu perusahaan.
2. Menganalisis data yaitu dengan cara menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan dan membandingkan dengan pengetahuan serta dengan teori-teori dari literature yang didapat dari studi perpustakaan sehingga mempermudah penulis dalam melakukan analisis dan pembahasan.
3. Meringkas data yaitu dilakukan dengan cara menarik kesimpulan dari data yang telah diinterpretasikan dan memberikan rekomendasi-rekomendasi atau saran-saran yang ditujukan untuk perbaikan manajemen perusahaan pada masa yang akan datang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Departemen yang Menilai Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Surabaya.

Departemen adalah suatu bagian yang memiliki tugas spesifik dari suatu organisasi yang lebih besar. Misalnya dari bagian suatu perusahaan, Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Setiap perusahaan ada yang terdaftar dipemerintah dan adapula yang tidak. Bagi perusahaan yang terdaftar dipemerintah, mereka mempunyai badan usahanya. Badan usaha ini adalah status dari perusahaan tersebut yang terdaftar dipemerintah secara resmi.

Peneliti telah mendapatkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Dari pertanyaan wawancara yang peneliti ajukan, siapakah departemen yang menilai kinerja sumber daya manusia yang terdapat di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini?

Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan bahwa, departemen yang menilai sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, belum adanya departemen yang menilai kinerja sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Akan tetapi, terdapat penilaian keseluruhan yang dilakukan oleh BUMD (Badan Usaha Milik Daerah). Jenis Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya yaitu BUMN (Badan Usaha Milik Negara), akan tetapi sebagian saham Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini dimiliki oleh perusahaan swasta. Jadi Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini dapat disebut dengan saham yang setengah milik negara dan setengah milik swasta.

Badan usaha merupakan kesatuan yuridis dan ekonomis atau kesatuan organisasi yang terdiri dari faktor-faktor produksi yang bertujuan mencari keuntungan. Badan usaha dan badan hukum untuk Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini ikut dengan pemerintahan daerah.

Tahapan Audit Kinerja Sumber Daya Manusia

Peneliti telah mendapatkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Dari pertanyaan wawancara yang peneliti ajukan, bagaimanakah tahapan-tahapan audit kinerja sumber daya manusia yang terdapat di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini?

Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan bahwa, pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, tahapan audit kinerja sumber daya manusia masih belum ada di perusahaan ini. Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini hanya terdapat audit umum atau yang biasa disebut dengan audit SPI yaitu, Satuan Pengawas Internal.

Target dan Realisasi Kinerja Sumber Daya Manusia

Peneliti telah mendapatkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Dari pertanyaan wawancara yang peneliti ajukan, bagaimanakah target dan realisasi kinerja sumber daya manusia yang terdapat di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini?

Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan bahwa, target dan realisasi kinerja sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, yaitu sudah ada tetapi target dari sumber daya manusia itu sendiri dikelola oleh KPI (*Key Performance Indicator*) dan dilakukannya hanya satu tahun sekali didalam perusahaan tersebut.

Temuan - Temuan Selama Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, peneliti menemukan :

a. Peneliti telah mendapatkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Dari pertanyaan wawancara yang peneliti ajukan, siapakah departemen yang menilai kinerja sumber daya manusia yang terdapat di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini?

“Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan bahwa, belum ada departemen yang menilai kinerja sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Akan tetapi, terdapat penilaian keseluruhan yang dilakukan oleh BUMD (Badan Usaha Milik Daerah).”

b. Peneliti telah mendapatkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Dari pertanyaan wawancara yang peneliti ajukan, bagaimana tahapan-tahapan audit kinerja sumber daya manusia yang terdapat di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini?

“Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan bahwa, masih belum pernah ada audit sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Akan tetapi, hanya terdapat audit umum.”

c. Peneliti telah mendapatkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Dari pertanyaan wawancara yang peneliti ajukan, bagaimana target dan realisasi kinerja sumber daya manusia yang terdapat di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya ini?

“Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan bahwa, target dan realisasi kinerja sumber daya manusia dilakukan oleh KPI (Key Performance Indicator) dan hanya dilakukannya satu tahun sekali per periode.”

Permasalahan

Permasalahan yang terdapat dalam penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, menurut Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan bahwa:

“Pelaksanaan system, proses dan evaluasi dalam kinerja sumber daya manusia belum mencapai tujuan tertentu dengan transformasi dan proses yang dihasilkan belum sesuai dengan apa yang diinginkan dan hasilnya bisa dikeluarkan dengan baik.”

Berdasarkan kutipan diatas, penulis mendapatkan keterangan bahwa pelaksanaan sistem, proses dan evaluasi itu melalui input dari beberapa komponen dan elemen yang digabungkan menjadi satu belum mencapai tujuan tertentu dengan transformasi dan proses yang dihasilkan belum sesuai dengan apa yang diinginkan dan hasilnya bisa dikeluarkan dengan baik.

Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 juga menjawab pertanyaan penulis mengenai apa usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan daerah air minum surya sembada kota Surabaya untuk menangani permasalahan yang ada. Beliau menjawab :

“Belum adanya tindakan khusus yang efisien oleh perusahaan untuk menangani sebuah permasalahan mengenai system, proses dan evaluasi dikarenakan kurangnya sumber daya manusia yang memadai.”

Sebab - Sebab Akibat Masalah

Peneliti telah wawancara secara langsung dengan bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya yang termasuk orang penting dalam perusahaan tersebut.

Adapun sebab-sebab akibat yang didapat oleh penulis berdasarkan penjelasan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3, yaitu belum adanya lembaga khusus yang mengawasi perusahaan daerah air minum surya sembada kota Surabaya sehingga pelaksanaan sistemnya tidak terdeadline; kualitas sumber daya manusia pada saat proses rekrutmen menggunakan proses yang dinilai secara manual sehingga beberapa target yang disusun oleh perusahaan belum bisa tercapai secara sempurna; pada saat proses evaluasi, perusahaan daerah air minum surya sembada kota Surabaya hanya melakukan tes yang dilaksanakan berdasarkan kegiatan sumber daya manusia sehari-hari sehingga proses evaluasi masih belum begitu efisien.

Analisis Masalah

Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 telah menjelaskan kepada penulis bahwa :

“belum adanya tindakan yang dilakukan tentang sistem, proses dan evaluasi di dalam perusahaan daerah air minum surya sembada kota Surabaya sebagai contoh tentang kedisiplinan, kinerja dan pelanggaran sumber daya manusia.”

Berdasarkan hasil penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, analisis masalah yang ditimbulkan oleh peneliti adalah :

Sistem dari faktor kedisiplinan, kinerja dan pelanggaran sumber daya manusia di dalam perusahaan daerah air minum surya sembada kota Surabaya telah memiliki proses melalui penilaian yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut. Akan tetapi, proses yang dihasilkan belum adanyatindakan secara khusus untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan apa yang diinginkan. Evaluasi dalam permasalahan ini dari departemen-departemen yang belum mengatasi permasalahan yang ditimbulkan oleh setiap sumber daya manusia nya itu sendiri dan memerlukan waktu untuk mencapai semua target-target ini.

Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah dalam hal ini penulis dapat menyelesaikan dengan cara :

Permasalahan yang sering ditemukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya itu sendiri yaitu mengenai pelaksanaan sistem, proses dan evaluasi dalam kinerja sumber daya manusianya selama ini. Menurut perusahaan ini mengenai pelaksanaan sistem, proses dan evaluasi itu melalui input dari beberapa komponen dan elemen yang digabungkan menjadi satu untuk mencapai tujuan tertentu dengan transformasi atau proses yang dihasilkannya sesuai apa yang diinginkan dan hasilnya bisa di keluarkan dengan baik.

Akan tetapi hal seperti itu, belum ada tindakan khusus dari Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya sendiri untuk menanganinya dikarenakan kurangnya sistem sumber daya manusianya untuk mengatasi hal-hal tersebut dengan baik.

Peneliti telah mendapatkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3 di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Bapak Suminar Handi S. sebagai Manager Personalia dan K3. Berikut ini adalah teks percakapan peneliti dan narasumber:

Peneliti : siapakah departemen yang menilai kinerja sumber daya manusia pada perusahaan daerah air minum surya sembada kota Surabaya ?

Narasumber : “tidak ada departemen yang menilai kinerja sumber daya manusia secara khusus akan tetapi ada yang menilai secara umum yaitu BUMD (Badan Usaha Milik Daerah).”

Peneliti : bagaimana tahapan-tahapan audit kinerja sumber daya manusia ?

Narasumber : “tidak ada departemen yang menilai kinerja sumber daya manusia secara khusus akan tetapi ada yang menilai secara umum yaitu SPI (Satuan Pegawai Internal).”

Peneliti : bagaimanakah target dan realisasi kinerja sumber daya manusia ?

Narasumber : “sudah ada departemen yang menilainya yaitu yang dikelola oleh KPI (Key Performance Indicator).”

Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti mendapatkan informasi untuk menemukan suatu pemecahan masalah yang diperoleh dari percakapan tersebut.

Akan tetapi perusahaan tersebut bisa menambahkan potensi-potensi yang dapat bermanfaat untuk sumber daya manusianya sendiri dengan berbagai hal :

1. Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang.

2. Perencanaan Dan Pengembangan Karier

Karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau yang dilakukan oleh individu selama hidupnya. Pengembangan karier seorang karyawan menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan tersebut dalam memegang tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Untuk dapat memegang tanggung jawab yang lebih besar seorang karyawan harus mempunyai kemampuan yang memadai.

Program perencanaan dan pengembangan karier karyawan harus memperhatikan tiga kepentingan pokok agar program ini dapat berjalan secara efektif. Ketiga hal tersebut adalah :

1. Perencanaan dan pengembangan karier harus terintegrasi dengan perencanaan SDM.
2. Perencanaan dan pengembangan karier harus diikuti dengan evaluasi yang memadai.
3. Kebutuhan karyawan.
4. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja karyawan pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar keberhasilan yang telah ditetapkan untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan sebagian dari kinerja perusahaan.

3. Kompensasi Dan Balas Jasa

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal ini merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual atas jasa, keahlian atau pekerja, dan kesetiaan karyawan kepada bisnis perusahaan.

4. Keselamatan Dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu kepada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang di akibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang di sediakan perusahaan .perusahaan yang melaksanakan dengan baik program keselamatan dan kesehatan kerja secara signifikan dapat mencegah berbagai akibat dalam bentuk penyakit, cedera atau meninggal karena pengelolaan keselamatan kerja yang kurang baik.

5. Kepuasan Kerja Karyawan

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jika kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, beberapa teori mengenai mengenai kepuasan kerja yang telah cukup dikenal antara lain :

1. Teori ketidak puas yaitu perbedaan atau kesenjangan antara standart pribadi individu dengan apa yang diperolh dari pekerjaan besar.
2. Teori keadilan yaitu seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atau suatu situasi.
3. Teori dua factor yaitu karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah melakukan analisis mengenai penelitian tentang penerapan audit manajemen fungsi sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitaian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Sumber daya manusia merupakan komponen pertama pada perusahaan dikarenakan sumber daya manusia sebagai pemegang peranan penting yang memiliki tanggungjawab yang besar.
- b. Pengaruh positif pada struktur audit adalah membantu auditor dalam melaksanakan tugasnya lebih baik sehingga, kinerja auditor dapat meningkat.
- c. Pada pemeriksaan awal dimulai dengan target dan realisasi kinerja sumber daya manusia sudah ada, karena sudah dikelola oleh KPI (Key Performance Indicator).
- d. Terdapat masalah dalam departemen yang menilai sumber daya manusia dan tahapan audit kinerja sumber daya manusia yang belum berjalan secara efektif, karena belum adanya prosedur yang memaparkan penilaian secara khusus pada perusahaan ini.
- e. Seleksi yang ketat dilakukan untuk menyaring sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki loyalitas tinggi pada perusahaan.
- f. Dari beberapa fungsi sumber daya manusia yang dibahas yaitu, departemen yang menilai kinerja, tahapan audit kinerja belum efektif karena program ini belum dilaksanakan oleh perusahaan dan target dan realisasi kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penelitian memberikan saran-saran yang berguna bagi penerapan audit manajemen fungsi SDM (Sumber Daya Manusia) untuk menilai kinerja pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya sebaiknya mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi, sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat lebih terukur dan dapat terpenuhi sesuai dengan kapasitas yang dibutuhkan.
- b. Manajemen hendaknya lebih berpedoman kepada prosedur yang berlaku agar karya baru tidak merasa bingung terhadap apa yang menjadi tugas dan tanggungjawab serta, lebih dapat beradaptasi dengan lingkungan perusahaan daerah air minum surya sembada kota surabaya sehingga dapat menciptakan profesionalisme kerja yang sesuai dengan budaya perusahaan tersebut.
- c. Dalam hubungannya dengan audit manajemen sumber daya manusia perusahaan dalam hal ini, perusahaan daerah air minum surya sembada kota surabaya harus lebih memperhatikan lagi rancangan sistem audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan.
- d. Pelaksanaan audit sumber daya manusia baik secara individual maupun kolektif, secara formal dan informal, dilakukan oleh atasan langsung dan manajemen urusan sumber daya manusia dan laporan hasil audit haruslah mengandung informasi yang cukup atau lengkap dan bersifat efisien dan terealisasi.
- e. Rancangan sistem audit sumber daya manusia harus lebih diperhatikan lagi agar dalam audit sumber daya manusia pad karyawan di perusahaan daerah air minum surya sembada kota surabaya lebih terarah dan lebih baik lagi.
- f. Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya sebaiknya memiliki program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Program ini sangat

- penting untuk sumber daya manusia dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.
- g. Kegiatan kelas pelatihan untuk karyawan baru hendaknya langsung diberikan kepada karyawan baru semenjak bergabung bersama perusahaan daerah air minum surya sembeda kota surabaya bukan melalui kegiatan praktik langsung yang diberikan oleh senior mereka agar karyawan baru lebih memahami tentang tugas dan tanggungjawab terlebih teori dasar terhadap tugasnya sebelum terjun praktek langsung sehingga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dimasa yang akan datang dan menciptakan tenaga kerja dengan kemampuan yang berkualitas.
 - h. Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya sebaiknya melakukan penilaian kinerja bagi masing-masing sumber daya manusia untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja dari masing-masing sumber daya manusia sudah sesuai dengan harapan perusahaan.
 - i. Dalam upaya mewujudkan suatu harapan perusahaan, hendaknya semua orang dalam perusahaan tersebut ikut berperan serta dalam mewujudkan suatu harapan yang diinginkan dikarenakan apabila hanya satu pihak saja yang berperan, maka apa yang diharapkan oleh perusahaan tersebut tidak akan pernah tercapai.
 - j. Mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan dalam mengembangkan diri dalam kepangkatan maupun pendidikan dan ketrampilan.
 - k. Menempatkan karyawan dibidang atau departement yang sesuai dengan pendidikan yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar P. 2007. *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rosda. Bandung.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rosda. Bandung.
- Ardana, I. K., Mujiat., N. W. dan Utama. I. W. M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Brenda, T. 2006. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)*. Skripsi.
- Dhana, K. 2013. *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Baitul Maal Wat Tamwil Arta Mulia Insani, Sleman)*. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi* Vol 1 No 1, pp 10 - 20
- Hasibuan, M.S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ifa Noor Rahma. 2006. *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia guna Meningkatkan Keefektifitas Kinerja Sumber Daya Manusia pada AditTV*. Skripsi. Yogyakarta.
- Ira Sri Lestari. 2006. *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektifitas Sumber Daya Manusia*. Skripsi.
- Lintoman, S. 2006. *Pengaruh Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Produktifitas Sumber Daya Manusia (Suatu Studi Pada PT Ultrajaya Milk Industri dan Trading Company)*. Skripsi.
- Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya.
- Rivai, V dan J. Sagala. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta Utara.
- Siagian, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 16. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIEYKPN. Yogyakarta.