

**PEMAHAMAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. ISH JAWA TIMUR**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi



Oleh:

YUSTYA INDRIANI

NIM: 2012310603

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
S U R A B A Y A
2017**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

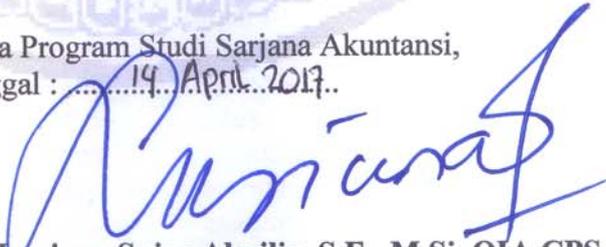
Nama : Yustya Indriani
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 14 Maret 1994
N.I.M : 2012310603
Program Studi : Akuntansi
Program pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Audit dan Perpajakan
Judul : Pemahaman Audit Manajemen Sumber Daya
Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada
PT. ISH Jawa Timur

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 14 April 2017.....


(Dr. Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si., CA., CIBA., CMA)

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi,
Tanggal :14 April 2017..


(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si., OIA, CPSAK)

PEMAHAMAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ISH JAWA TIMUR

YUSTYA INDRIANI

STIE Perbanas Surabaya

Email : yustyaindriani14@gmail.com

ABSTRACT

Current development, human resources have a position aligned with a variety of other factors of production such as finance, production, and marketing. Management of human resources began to receive attention and special attention for companies that have an urgent need for qualified human resources. Human resources is one - the only resource they have a mind, feelings, desires, skills, knowledge, encouragement, power and work. Human resource potential effect on the efforts of a company in achieving this purpose. Research describes informants understanding relating to information on the implementation of audit results, benefits, system, risk management audit of human resources as well as improving employee performance at PT. ISH Jawa Timur. This study is a qualitative research through field studies were interviews, observation and documentation. The results showed that overall the informant has to understand and be able to explain their understanding of the implementation, benefits, systems, audit risk manajemen as well as increased performance of employees at the company.

Keywords: Audit, Human Resources, Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda perusahaan dalam usaha mewujudkan visi misi serta tujuannya. karenanya harus dipastikan sumber daya yang tidak bisa diakusisi ini dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal pada upaya pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan

bergerak karena digerakkan oleh manusia didalamnya, perusahaan hidup karena dihidupkan oleh anggotanya, perusahaan berkembang dan maju karena dikembangkan dan dimajukan oleh peran para pelaku perusahaan yang terlibat didalamnya. Manusia menjadi pelaku utama dalam setiap langkah perusahaan menjalankan misi untuk mewujudkan

tujuan dan cita-citanya. Sumber daya manusia merupakan satu – satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan. Semakin majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa adanya sumber daya manusia sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Peran sumber daya manusia di dalam perusahaan sangatlah penting dan menentukan, karenanya diperlukan manajemen untuk mengelola secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan baik di masa sekarang maupun di masa depan dapat mencapai secara optimal. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi ialah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tapi juga nilai kompetitif, generatif dan inovatif (Ndarah, 1999). Dengan semakin pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan, akan mendorong adanya evaluasi pada divisi tersebut. Tidak menutup kemungkinan bila divisi ini melakukan penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya maka perlu dilakukan audit sumber daya manusia.

Manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan dan pengendalian. Konsep ini dikenal dengan istilah *PDCA* singkatan dari *Plan, Do,*

Check, Act. Secara singkat penjelasan tentang *Plan* adalah proses menetapkan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya termasuk menetapkan siapa yang terlibat serta kapan dan dimana kegiatan akan dilaksanakan. *Do* adalah merealisasikan apa yang telah dipikirkan dan dituangkan dalam perencanaan. *Check* merupakan kegiatan yang mencari informasi mengenai efektifitas pencapaian hasil dengan cara mengevaluasi apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai. *Act* adalah menindak lanjuti informasi yang telah didapat dari hasil pemeriksaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian serta pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar bisa tercapai semua tujuan individu dan tujuan organisasi (Flippo dalam Handoko, 2012). Sedangkan, fungsi–fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff dan kepemimpinan (Dessler, 2010).

Audit secara umum dapat diartikan sebagai kegiatan pengumpulan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi dengan

cara pemeriksaan, pengukuran, penilaian dan penarikan kesimpulan secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat. Audit merupakan kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok organisasi yang independen yang memiliki tujuan untuk mengukur serta mengevaluasi dalam melaksanakan pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan (Rivai dan Sagala, 2009). Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan sehingga dengan adanya rekomendasi yang diberikan nantinya bisa dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut (Bhayangkara, 2011). Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan sumber daya manusia dalam perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efektif dan efisien (Bhayangkara, 2011).

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan serta penilaian yang dilakukan secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi fungsi perusahaan yang berpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia sengan memastikan azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan jangka pendek, jangka menengah serta jangka panjang (Susilo, 2002). Audit sumber daya manusia ini berfokus untuk mencari data dan informasi tentang permasalahan apa

yang terjadi dalam perusahaan secara perspektif sumber daya manusia. Suatu perusahaan yang ingin maju dan bersaing dengan perusahaan lainnya harus meningkatkan kinerja perusahaan agar bisa bertahan dan ini merupakan cara untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Jika kinerja perusahaan kurang baik sehingga berakibat menghambat upaya memaksimalkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu dibutuhkan adanya dorongan agar mencapai peningkatan kinerja perusahaan yang lebih baik melalui pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif.

LANDASAN TEORI

Resource-Based Theory

Resource-Based Theory menjelaskan bahwa perusahaan yang menggunakan sumber daya yang berintelekt memungkinkan untuk perusahaan mencapai keunggulan yang kompetitif dan juga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan (Kusumo dan Syafrudin, 2012). *Resources-based theory* merupakan sebuah pemikiran yang sedang berkembang dalam teori manajemen stratejik dan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan yang akan membuat yakin bahwa perusahaan tersebut akan mendapatkan hal yang unggul apabila memiliki sumber daya yang kompetitif dan berkompoten. Sumber daya yang unggul, dapat membuat perusahaan memiliki strategi-strategi bisnis yang pada akhirnya akan membawa perusahaan pada tingkat unggul yang kompetitif (Mudrajat Kuncoro, 2005).

Hubungan *Resources-based Theory* pada penelitian ini adalah

sumber daya PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kota Surabaya adalah auditor internal untuk proses pelaksanaan *Auditing* sumber daya manusia. Karena apabila perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang berkompeten dan unggul pada bidangnya, maka perusahaan tersebut akan mampu mencapai tujuan perusahaan.

Teori Keseimbangan

Dalam bukunya *Auditing the Performance of Management* bahwasanya audit manajemen merupakan suatu jenis audit kinerja untuk menggantikan atau menilai apakah manajemen telah menjalankan operasional organisasinya dengan ekonomis & efisien (Leo Herbert-1979).

Hubungan teori Leo Herbert dengan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengontrol sejauh mana sumber daya manusia dapat bekerja dan berjalan dengan baik atas adanya audit manajemen sumber daya manusia pada perusahaan tersebut.

Teori Locus Of Control

Locus of Control atau lokus pengendalian yang merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Lokus pengendalian ini terbagi menjadi dua yaitu lokus pengendalian internal yang mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi. Lokus pengendalian eksternal yang mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

Auditing

Auditing adalah proses sistematis untuk yang dilakukan oleh seseorang yang berkompeten dan memiliki sikap independen, mengenai perolehan dan penelian atas bukti yang dilihat secara obyektif dengan melakukan pengumpulan serta penilaian atas bukti-bukti informasi yang dapat dikuantifikasikan dan terkait pada suatu entitas ekonomi tertentu. Berhubungan dengan pernyataan tersebut untuk segala bentuk tindakan, kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta untuk sarana komunikasi mengenai hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. (Edi Purwono, 2004:19).

Pengertian Audit Internal, Tugas dan Peran Auditor Internal

Audit internal merupakan sebuah proses sistematis yang dilakukan secara obyektif guna memperoleh serta mengevaluasi asersi tindakan dan semua kejadian ekonomis. (Sawyer et.al., 2003:8 dalam Wuryan Andayani, 2008:3). Gambaran umum dari audit internal (Wuryan Andayani, 2008:4-13) :

1. Dilakukan oleh auditor independen yaitu merupakan unit khusus dalam organisasi yang bersifat independen.
2. Audit dilakukan untuk memperoleh bukti yang cukup, relevan, material, serta kompeten.
3. Audit internal merupakan kombinasi antara audit keuangan dan audit manajemen. Tujuan audit adalah untuk menilai apakah

manajemen atau pegawai entitas telah melaksanakan atau belum melaksanakan hukum, peraturan, kebijakan, prosedur atau standar dalam menggunakan sumber daya yang ada secara ekonomis. Tujuan lain dari perusahaan yang melakukan audit internal adalah untuk melakukan proses penganalisisan, konsultasi, penilaian terhadap seluruh anggota organisasi atas efektifitas dalam melakukan tanggung jawab, pemberian informasi atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan dan diberi rekomendasi.

4. Berdasar pada bukti yang diproses, auditor internal menganalisis, menilai, merekomendasikan, mengkonsultasikan dan juga memberikan informasi atas segala tindakan yang telah di review.

Adapun masalah-masalah yang muncul dan diungkap selama proses audit yang meliputi hal-hal berikut :

1. Tidak adanya standar, kebijakan, dan aturan, baik dalam ruang lingkup fungsional maupun operasional kegiatan perusahaan atau organisasi
2. Ketidak sesuaian struktur organisasi dan pola penempatan karyawan
3. Lemaahnya pengendalian internal, tidak efektifnya sistem pengawasan manajemen, dan tidak adanya pengendalian internal akuntansi dan manajemen.

4. Terjadinya pemborosan
5. Buruknya prosedur dan administrasi internal. (Wuryan Andayani, 2008:10)

Auditor internal adalah seorang auditor yang bekerja pada suatu entitas (perusahaan) dan diberi status pegawai pada perusahaan tersebut. (Al. Haryono Jusup, 2014:18). Tugas auditor internal sendiri adalah :

1. Membantu melayani kepentingan manajemen organisasi.
2. Mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian serta pengelolaan.
3. Menguji laporan keuangan.
4. Mengaudit secara efisiensi, efektivitas, dan juga ekonomis.
5. Menilai apakah karyawan perusahaan telah mematuhi kebijakan perusahaan atau belum. (Wuryan Andayani, 2008).
6. Melaporkan dan memonitor tindak lanjut hasil audit.
7. Auditor internal memiliki kewajiban untuk menjelaskan hasil audit dalam bentuk laporan tertulis. Laporan tersebut harus memenuhi standar pelaporan, memuat kelengkapan materi dan melalui proses penyusunan yang baik. (IAIB, 2014:569).

Standar Pelaporan Audit

Laporan hasil audit sekurang-kurangnya harus memenuhi standar yang telah ditentukan, berikut merupakan standar pelaporan audit yang terbagi menjadi tujuh, yaitu :

1. Laporan harus tertulis.

2. Laporan diuraikan secara singkat dan mudah dipahami.
3. Laporan harus didukung kertas kerja yang memadai.
4. Laporan harus objektif .
5. Laporan harus konstruktif.
6. Laporan harus ditandatangani oleh auditor internal.
7. Laporan harus dibuat dan tersampaikan tepat waktu.

Laporan dituangkan secara sistematis (obyek audit, periode audit, temuan, kesimpulan dan rekomendasi serta tanggapan *auditee*) (IAIB, 2014:569-570).

Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan suatu teknik yang meliputi berbagai bidang yang sangat luas tentang prosedur, metode penelian, kelayakan dan pendekatan-pendekatan. Pemeriksaan manajemen dirancang untuk menganalisis, menilai, meninjau dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Alexander Hamilton, 1986:1). Terjadi pengembangan kebutuhan dari audit keuangan ke audit non keuangan yang disebabkan dengan adanya perasaan tidak puas terhadap hasil audit keuangan yang hanya sebuah opini, yang disebut dengan audit manajemen.

Manajemen audit merupakan suatu penelaahan sistematis terhadap aktivitas di suatu perusahaan tertentu dalam hubungannya dengan tujuan tertentu dengan maksud untuk menilai kegiatan, mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk melakukan perbaikan, mengembangkan rekomendasi bagi tindakan lebih lanjut (*Auditing Concepts and*

Methods : A Guide to Current Auditing Theory and Practise, 1996:625). 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 (Agoes, 2004:175).

Tujuan Audit Manajemen

Perusahaan yang melaksanakan audit manajemen memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1. Penilaian atas pengendalian Berhubungan dengan pengendalian administrasi pada suatu perusahaan yang memiliki tujuan untuk menentukan apakah pengendalian yang sudah ada telah memadai serta terbukti efektif dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Penilaian atas pelaksanaan Auditor mengumpulkan semua informasi untuk menentukan apakah kegiatan perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien.
3. Memberikan bantuan kepada manajemen Dengan, jalan memberikan rekomendasi yang diperlukan oleh perusahaan. Sebagai auditor untuk membantu manajemen harus memahami dahulu prinsip manajemen yang diterapkan.

Manfaat Audit Manajemen

Manfaat yang diperoleh perusahaan bila dilakukannya audit manajemen, antara lain :

1. Mengevaluasi tujuan, kebijakan, sasaran, peraturan, prosedur dari struktur organisasi yang belum ditentukan sebelumnya.
2. Mengevaluasi kriteria pengukuran pencapaian tujuan organisasi.
3. Secara independen dan objektif menilai prestasi individual dan kegiatan unit organisasi tertentu.
4. Menilai efisiensi, efektifitas dan kehematan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.
5. Menemukan serta mengidentifikasi masalah organisasi.
6. Menilai dan meyakini reliabilitas dan manfaat berbagai laporan pengendalian manajemen.

Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat (Sonny Sumarsono:2003,h 4)

Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan

sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan:2003, h 244).

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk menguku efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan suatu perspektif yang komperhensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang (Gomez-Mejia 2001:28).

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah hingga jangka panjang.

Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia berfokus kepada pencarian data serta informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber

daya manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil.

Audit manajemen sumber daya manusia memberikan feedback dan kesempatan untuk mengevaluasi keefektifan berbagai fungsi sumber daya manusia mulai dari rekrutmen hingga penilaian kinerja, menganalisis kontribusi fungsi sumber daya manusia pada operasi bisnis perusahaan, melakukan benchmarking kegiatan sumber daya manusia untuk mendorong perbaikan secara berkelanjutan, mengevaluasi ketaatan terhadap berbagai peraturan, menganalisis biaya dan manfaat setiap program dan kegiatan sumber daya manusia (Rosari, 2008).

Dengan kata lain tujuan dari audit manajemen sumber daya manusia adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi yang disoroti dari dimensi sumber daya manusia agar sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

Kinerja

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu,

kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2005:309). Pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi (Ilyas, 2005:55). Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni arti kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

Tujuan penilaian kinerja karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*) (Mangkunegara, 2005:11). Terdapat enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu, (Sendow, 2007:30) :

a. *Quality*

Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya

jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Timelines

Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost-effectiveness

Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

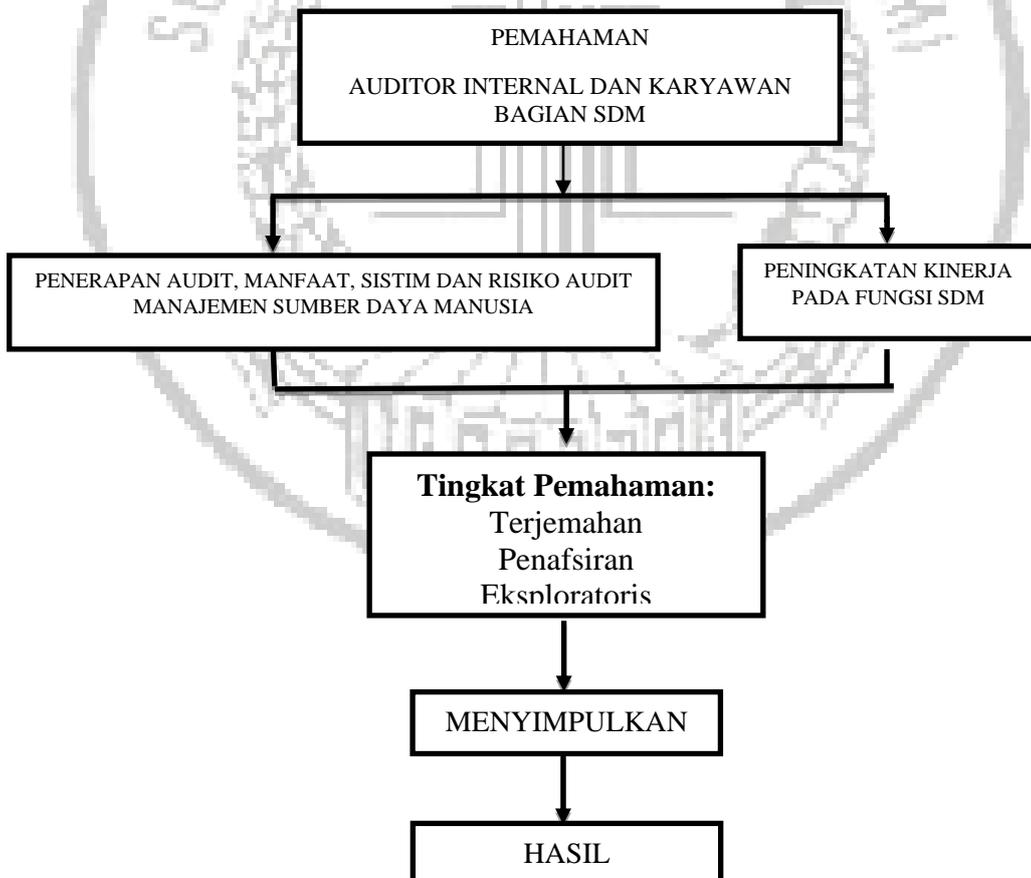
e. Need for Supervision

Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Arti dari *interpersonal impact* adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan/pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui manfaat atas penerapan audit manajemen sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. ISH Jawa Timur. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara dan observasi langsung pada informan terpilih. Berdasarkan permasalahan yang diangkat, peneliti menggunakan analisis deskriptif, karena mempelajari masalah berdasarkan opini, fakta, dan prosedur yang ada di masyarakat (Djuharni, 2012).

Penelitian ini dikategorikan dalam metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif ini adalah metode penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung untuk menggunakan analisis. Penelitian deskriptif sendiri adalah penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi-informasi yang berhubungan dengan subjek penelitian serta perilaku subjek penelitian serta mengulas dengan kalimat dari seluruh kejadian maupun keadaan yang didasarkan pada waktu dilakukannya penelitian (Mukhtar, 2013). Awal mulanya peneliti kualitatif tidak menjelaskan secara rinci analisis dalam proses penelitiannya. Pada perkembangan berikutnya para peneliti sejenis telah melakukan upaya untuk menjelaskan proses analisisnya secara terperinci. Namun, hal tersebut dapat dipahami dengan sifat terbuka dan lentur dalam metode ini (Sutopo, 2002).

Penelitian kualitatif yang dilakukan ini menggunakan model

Miles dan Huberman dengan menggunakan tiga macam kegiatan penganalisaan data. Kegiatan tersebut berupa reduksi data, model data, dan juga penarikan kesimpulan. Reduksi data adalah proses memilih, fokus, abstraksi, serta mentransformasikan data dalam bentuk catatan-catatan tertulis. Model data sendiri adalah sekumpulan informasi yang diperoleh untuk pengambilan kesimpulan. Sedangkan penarikan kesimpulan adalah pemberian makna dari seluruh data yang telah diperoleh. Penelitian Kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini merupakan karakteristik yang natural dimana penelitian menggunakan latar aktual sebagai sumber data primer dan peneliti sebagai instrumen kunci yang menggunakan jenis penelitian kualitatif di PT. PT. ISH Jawa Timur. Penelitian ini adalah jenis penelitian yang mengungkap berbagai makna, menyelidik proses serta mengandung pengertian dan pemahaman yang mendalam. Peneliti akan mewawancarai informan yang berprofesi sebagai auditor internal PT. ISH Jawa Timur secara tertutup dan terbuka terkait dengan pemahaman, manfaat serta peningkatan kinerja setelah diterapkannya *Auditing* pada PT. ISH Jawa Timur, kemudian menganalisa hasil wawancara yang telah dilakukan tersebut untuk menentukan kesimpulan. Tipe pertanyaan yang disajikan dalam proses wawancara adalah tipe studi kasus eksploratoris dan eksplanatoris. Tipe eksploratoris menyajikan berbagai pertanyaan

yang merujuk pada pertanyaan “apakah”, sedangkan tipe eksplanatoris disini merujuk pada pertanyaan “bagaimana” dan juga “mengapa”.

Batasan Penelitian dan Pemilihan Informan

Batasan penelitian merupakan ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian ini. Batasan penelitian yang terkait dengan penelitian ini diarahkan pada pengungkapan informasi deskriptif tentang pemahaman informan yang berkaitan dengan informasi hasil penerapan audit, manfaat, sistim dan risiko audit manajemen sumber daya manusia pada PT ISH Jawa Timur.

Informan yang dipilih dalam penelitian ini auditor internal dari PT. ISH Jawa Timur yang bertanggung jawab pada proses *audit* dan pelaksanaan audit sumberdaya manusia di PT. ISH Jawa Timur. Selain itu juga karyawan bagian personalia (SDM) yang bertanggung jawab atas fungsi dan layanan dibagian personalia PT ISH.

Instrumen Penelitian

Guna mendapatkan data-data yang diperlukan, peneliti menggunakan instrumen penelitian yang terdiri atas instrumen utama dan instrumen penunjang. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, sedangkan instrumen penunjang didapatkan dari hasil wawancara dari pihak informan yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan serta data penunjang pada saat melakukan penelitian di lapangan. Berikut panduan umum pertanyaan yang akan diajukan pada informan :

1. Pertanyaan umum tentang deskripsi tugas dan tanggung jawab informan
2. Pertanyaan latar belakang PT. ISH Jawa Timur.
3. Pertanyaan yang berkaitan dengan informasi hasil penerapan audit, manfaat, sistim dan risiko audit manajemen sumber daya manusia pada PT ISH Jawa Timur

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan guna mendapatkan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian. Untuk itu diperlukan teknik dalam mengumpulkan data. Pada penelitian ini digunakan pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada informan dan dicatat secara sistematis. Wawancara juga merupakan percakapan langsung yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu *interviewer* sebagai pihak yang mengajukan pertanyaan dan *interviewee* sebagai pihak yang memberikan informasi. Wawancara dilakukan dengan tujuan mendapatkan informasi, pengalaman dan pendapat dari informan dengan mengutamakan *trust* sebagai landasan penting dalam proses pemahaman (Herdiansyah,2013).

Penelitian ini menggunakan bentuk wawancara yang semi terstruktur. Wawancara semi

terstruktur dimaksudkan agar subyek penelitian dapat memberikan jawaban seluas mungkin namun tetap pada batasan penelitian. Tujuan wawancara semi terstruktur ini dipilih dengan tujuan untuk memahami suatu fenomena atau permasalahan tertentu (Herdiansyah, 2013).

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan dan mencermati langsung pada subyek penelitian. Dengan tujuan peneliti dapat menemukan keadaan, kejadian dan bukti-bukti lain secara langsung untuk kemudian ditarik sebuah kesimpulan.

Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis yang menggunakan model Miles dan Huberman dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Melakukan wawancara pada auditor internal PT. ISH Jawa Timur dapat mengumpulkan data yang terkait.
2. Melakukan analisis hasil wawancara terhadap pihak-pihak terkait dengan manfaat pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia, dan peningkatan kinerja pada fungsi sumber daya manusia dalam keberlangsungan proses *auditing*.
3. Melakukan analisis hasil wawancara atas pemahaman informan yang berkaitan

dengan informasi hasil penerapan audit, manfaat, sistem dan risiko audit manajemen sumber daya manusia pada PT ISH Jawa Timur

4. Menarik kesimpulan tentang bagaimana pemahaman informan yang berkaitan dengan informasi hasil penerapan audit, manfaat, sistem dan risiko audit manajemen sumber daya manusia pada PT ISH Jawa Timur.

5. Memberikan saran atau masukan dan rekomendasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peneliti telah mengumpulkan informasi dan data terkait dalam penelitian ini dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan informan dari auditor internal dan karyawan PT. ISH Jawa Timur. Peneliti menggunakan pertanyaan semi terstruktur untuk memperoleh data dari informan terkait. Wawancara dengan pertanyaan semi terstruktur lebih memudahkan peneliti menentukan alur dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan. Sebelum melakukan proses wawancara, peneliti membuat janji terlebih dahulu dengan informan terkait, sehingga tidak mengganggu waktu kerja dan dapat melakukan wawancara lebih leluasa. Hal tersebut dimaksudkan agar informan dapat memberikan lebih banyak informasi yang berpengaruh dalam penelitian ini.

TABEL 1
DAFTAR DESKRIPSI AUDITOR INTERNAL PT. ISH Jawa Timur

Nama Auditor	R K	EW
Posisi/Jabatan	JA	Pegawai
Berapa lama bekerja di PT. ISH	3 tahun	7 tahun
Pernah menjalani proses audit manajemen sumber daya manusia	Ya	Ya
Manfaat yang dirasakan	Mengidentifikasi permasalahan kritis terkait dengan pengelolaan SDM	Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih baik
Adakah perubahan sesudah dan sebelum dilakukannya audit	Ya	Ya
Peningkatan setelah dilakukannya audit manajemen sumber daya manusia	Perbaikan atas hasil audit pada periode berikutnya	Meningkatkan mutu kinerja karyawan

Sumber : hasil wawancara, diolah

Hasil dan Pembahasan

Hasil wawancara dan diskusi diperoleh informasi tentang pemahaman informan dalam penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada PT ISH sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dengan informan, maka diperoleh informasi sebagai berikut:

1. RK (Auditor)

Wawancara dilakukan ditempat beliau yaitu Manukan. Latar belakang pendidikan informan adalah S1 Ekonomi. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, didapat informasi tentang pemahaman informan pada audit manajemen sumber daya manusia, manfaat dan pengaruh apa saja yang diperoleh perusahaan setelah

menerapkan system audit manajemen SDM. Menurut informan, audit manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan pemeriksaan kualitas kegiatan SDM secara menyeluruh dalam perusahaan. Manfaat yang dirasakan oleh auditor internal dalam pelaksanaan audit yaitu mampu mengidentifikasi permasalahan kritis terkait dengan pengelolaan SDM.

2. EW (Pegawai)

Wawancara pada PT. ISH Jawa Timur dilakukan dengan mewawancarai mas EW sebagai informan yang merupakan pegawai PT. ISH Jawa Timur. Berlatar pendidikan S1 Ekonomi, informan menyatakan bahwa dengan adanya penerapan audit manajemen sumber daya manusia dapat berpengaruh positif bagi kinerja karyawan diperusahaan PT. ISH Jawa Timur.

Informan juga mampu menjelaskan audit manajemen sumber daya manusia, manfaat dan pengaruh apa saja yang diperoleh perusahaan setelah menerapkan system audit manajemen. Azq Menurut informan, Audit Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah proses pemeriksaan atau evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan demi memperbaiki serta meningkatkan kinerja para pegawai. Manfaat dan peningkatan yang didapat oleh informan setelah adanya sistem audit sendiri yaitu mampu mendorong tanggung jawab dan profesionalisme

yang lebih besar serta memperbaiki kualitas kinerja.

Penggunaan sistem audit manajemen sumber daya manusia menimbulkan berbagai pendapat. Dalam proses melakukan wawancara, peneliti juga mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan jawaban berupa pendapat menurut informan tentang pertanyaan mengapa digunakan sistem audit sumber daya manusia dalam perusahaan PT. ISH Jawa Timur. Berikut daftar pendapat informan yang diterima peneliti :

TABEL 2
Penggunaan Sistem Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Nama Auditor	Keterangan
RK	Dengan adanya audit manajemen sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk mengontrol kinerja para karyawan dalam meningkatkan kualitas perusahaan
EW	Penggunaan sistem audit manajemen sumber daya manusia bisa membantu karyawan untuk lebih memiliki rasa tanggung jawab serta sikap profesionalisme pada perusahaan

Sumber : hasil wawancara, diolah

Kedua informan memberikan pendapat bahwa penggunaan sistem audit ini memiliki dampak positif yang membuat kinerja informan terutama pada karyawan semakin lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut menyimpulkan semua informan

paham terhadap penggunaan dan fungsi dari audit ini. Bagian ini juga merupakan tingkat pemahaman ekstrapolasi, artinya informan mampu menjelaskan kesimpulan yang dikaitkan dengan keadaan dan konsekuensinya

Tabel 3
Pemahaman Risiko Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.

Nama Auditor	Keterangan
EW	Risiko merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari namun harus tetap dihadapi. Fungsi auditor disini berperan untuk dapat mengetahui apa yang terjadi dan dialami perusahaan tersebut.
RK	Risiko adalah sebuah dampak yang mungkin terjadi dan bisa di kurangi namun tidak bisa dihilangkan.

Sumber : hasil wawancara, diolah

Hasil tersebut kutipan wawancara dengan informan tersebut, memiliki makna bahwa kedua informan memahami adanya risiko potensial dalam pelaksanaan audit manajemen sumberdaya manusia. Kedua informan juga mampu memahami apa itu risiko. Kedua informan tersebut menyatakan hasil yang sama. Risiko merupakan konsekuensi yang bisa saja terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung ataupun kejadian di masa depan.

Hasil penelitian ini menginformasikan bahwa audit internal pada fungsi sumberdaya manusia diperlukan untuk memberikan peringatan dini, meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, serta memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi sumber daya perusahaan. Sehingga kinerja yang baik dari para karyawan PT ISH dapat memberikan keyakinan yang memadai bagi manajemen perusahaan. Dengan pengelolaan resiko sumber daya manusia dan pengawasan intern pada unit, fungsi dan layanan sumber daya manusia diharapkan para karyawan

dapat memberikan pelayanan terhadap *customer* dengan sebaik-baiknya dan dapat terhindar dari penyimpangan, sehingga tercipta integritas dan etika yang pada akhirnya terciptanya budaya kerja yang baik.

Masing-masing informan memiliki pemahaman berbeda-beda mengenai hal-hal terkait dengan audit manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil wawancara dengan masing-masing informan. Dari hasil wawancara dapat terlihat, pada tingkat pemahaman, dimana pada tingkat ini diharapkan informan mampu mendefinisikan, menerjemahkan, maupun menjelaskan hal yang berkaitan dengan audit manajemen sumber daya manusia. Kedua informan mampu menjelaskan dan mendefinisikan serta memberikan. Bagian selanjutnya merupakan perbandingan antara teori berdasarkan standar akuntansi keuangan entitas tanpa akuntabilitas publik dengan jawaban dari informan :

TABEL 4
Daftar Perbandingan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia
Antara Teori dan Implementasi

Teori Audit Manajemen SDM	Implementasi (Opini Informan)	
	RK	KD
Audit manajemen sumber daya Manusia yang memiliki pengaruh yang cukup besar dalam perusahaan. Peran audit manajemen SDM bagi perusahaan pada perubahan peningkatan kinerja karyawan yang sangat kompetitif dan memiliki peran yang sangat penting dalam membantu perbaikan perusahaan serta pengambilan keputusan	Audit manajemen SDM memiliki pengaruh terhadap proses perbaikan kinerja. Menurut penjelasan informan audit manajemen SDM diperlukan guna untuk membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi serta membantu para pemimpin perusahaan untuk mengambil keputusan yang tepat demi kemajuan perusahaan.	Audit merupakan system yang dibuat untuk membantu perusahaan dalam memberikan sikap profesionalisme dan rasa tanggung jawab yang tinggi pada kinerja karyawan dalam perusahaan. Serta alat untuk mengevaluasi dan perbaikan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut

Sumber : hasil wawancara, diolah

Menurut Tabel 4 dijelaskan bahwa opini informan tentang Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja. Dengan adanya audit, Auditor serta karyawan merasa sangat terbantu dalam pelaksanaan kinerja pada perusahaan. Hasil yang

di dapatkan dalam Perbandingan teori audit berbanding lurus dengan opini informan, sehingga setiap opini informan yang menjelaskan pemahaman tentang audit sesuai dengan apa yang dijelaskan dalam teori.

TABEL 5
Pemahaman Informan Terhadap Penerapan Audit Manajemen Sumber
Daya Manusia

Tingkat Pemahaman	Nama Informan	
	Auditor EW	Auditor RK
Terjemahan	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya
Penafsiran	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya
Eksploratoris	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya

Sumber : hasil wawancara, diolah

Menurut Tabel 5 menjelaskan bahwa pemahaman informan terhadap penerapan audit pada proses kinerja karyawan pada tingkat terjemahan, penafsiran dan eksploratoris dari kedua informan tersebut mampu menghasilkan pemahaman yang sesuai dengan teori audit. Kedua informan menyampaikan dan memberikan opini yang dapat dipahami dengan baik.

TABEL 6
Pemahaman Informan Terhadap Manfaat, Sistem dan Risiko Audit
Manajemen Sumber Daya Manusia

Tingkat Pemahaman	Nama Informan	
	Auditor MJ	Auditor KD
Terjemahan	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya
Penerapan	Pemahaman belum sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya
Penafsiran	Pemahaman belum sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya
Eksploratoris	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya
Eksplanatoris	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya	Pemahaman telah sesuai antara teori dan praktiknya

Sumber : hasil wawancara, diolah

Menurut Tabel 6 menjelaskan bahwa pemahaman informan pada tingkat risiko EDP pada proses *auditing* dan pengendalian internal telah sesuai dengan teori yang dijelaskan. Namun pada tingkat penerapan dan penfasiran, salah satu auditor menyatakan bahwa tidak ada risiko dalam proses *auditing* karena adanya pembaharuan sistem

sehingga mengurangi risiko yang terjadi pada sistem sebelum pembaharuan. Hasil kesimpulan eksploratoris dari ketiga auditor menyatakan bahwa risiko itu adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari namun auditor harus tetap berupaya untuk meminimalkan potensial terjadinya risiko tersebut.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah diurai pada bab sebelumnya, ditarik kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Peneliti menyimpulkan bahwa informan mampu mendefinisikan dan menjelaskan pemahaman mereka mengenai pemahaman audit manajemen sumber daya manusia.
2. Para informan juga memiliki pemahaman pada tingkat penafsiran dimana para pelaku mampu memberikan penjelasan penggunaan sistem audit manajemen sumber daya manusia. Sehingga kedua

Berikut kendala yang dihadapi dalam penelitian ini antara lain :

Menjadwalkan wawancara dengan informan menjadi kendala yang sulit bagi peneliti, karena jadwal informan yang sangat padat sangat sulit

Adapun saran ditujukan bagi penelitian selanjutnya :

Peneliti berikutnya lebih baik tidak hanya mencatat hasil wawancara dengan informan, tetapi juga

informan juga dikatakan mampu mencapai tingkat eksploratoris.

3. Pada tingkat eksplanatoris, dimana informan ini diharapkan mampu melihat dibalik yang tertulis dan melakukan berdasar pada pengertian dan kondisi yang disampaikan. Pada bagian ini dilihat berdasarkan kemampuan pemahaman informan, kedua informan mampu mencapai tingkat ekstrapolasi.
4. Informan lebih memilih menggunakan system audit manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

meluangkan waktu untuk melakukan wawancara dengan leluasa. Informan tidak ingin dipublikasikan mengenai identitasnya. Kurangnya ketersediaan waktu informan untuk melakukan wawancara

merekam selama kegiatan berlangsung, guna mempermudah dalam menuangkan hasil wawancara dan observasi. Bagi peneliti berikutnya diharapkan mampu

memberikan pemahaman dengan bahasa yang lebih mudah, guna memperjelas informan dalam memahami pertanyaan yang telah disiapkan untuk wawancara. Sebaiknya peneliti selanjutnya menguasai materi dan permasalahan yang diangkat. Peneliti selanjutnya sebaiknya tidak menyepelekan dan membuat janji jauh-jauh hari dalam menjadwalkan wawancara dengan informan, dikarenakan jadwal informan yang padat dan ketersediaan waktu yang minim. Banyak kekurangan dalam penelitian ini, diharapkan penelitian selanjutnya mampu melengkapi dan memberikan temuan yang lebih mendalam mengenai permasalahan yang diangkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Barida, Annisa, Susilo, Heru., 2014. "Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 13, No. 1 Agustus 2014.
- Edi Sutrisno. 2009. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*"
- Goenawan, Herry, Anwar, Chairul., 2014. "Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kineija Karyawan". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 5, No. 1, Maret 2014 Halaman 71-92.
- Haris Herdiansyah. 2013. Wawancara, Observasi dan *Focus Group*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Khristian, Patrianus., 2012. "Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT. (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya Area". *Jurnal Reformasi*, Vol. 2, No. 2, Juli - Desember 2012.
- Mihardjo, Vika., 2015. "Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Sari Pawita Pratama". *Agora*. Vol. 3, No. 2, 2015.
- Mulyadi, 2002, *Auditing (Pengauditan Berbasis ISA)*. Edisi 2. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Pratama, Rio, Gunawan, Hendra., 2014. "Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Akuntansi*. Gelombang 2, 2014.
- Rahman, Arif., 2013. "Audit Manajemen Fungsi Sdm Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya". *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Vol. 2, No. 4, 2013
- Saleem, Farah., 2015. "Evaluasi Peran HR Audit dalam Efektivitas di *Organisasi*". *European Journal of Business and Management*. Vol.7, No.22, 2015
- Susilo, Willy., 2002. "Audit Sumber

Daya Manusia Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Perusahaan”.

Willy Susilo. 2002. “Audit Sumber Daya Panduan Komperhensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia”. PT. Vorqistatama Binamega.

Wuryan, Andayani. 2008. Audit Internal. Edisi 1. BPFE. Yogyakarta.

