

Pemahaman Kembali terhadap Audit Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di PT Sinar Baru Corporation)

Yayan Firmansah

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Universitas Darussalam Gontor

Email: ya2nfirmansah@gmail.com

Abstract

Human resources have a central role in achieving the company's strategic objectives. As with other resources, the human resources are often also found problems, so we need checks to overcome these problems so as not to interfere with the achievement of the strategic objectives of the company. PT Sinar Baru Corporation is currently facing considerable problems of human resources management attention. Human Resource and General Affairs believes that these problems are not likely appear suddenly, but might be caused by something. Therefore, before determining the steps to resolve the issue, Human Resource and General Affairs would like to know in advance three causes such problems by conducting a human resource audit. The study uses a qualitative approach to the type of descriptive case study. This study uses interviews, observations, and documentation as data collection techniques. Key informants in this study are the Human Resource and General Affairs Manager and two auditors. The research concludes that there is a basic foundation that is misunderstood by the company, which the company considers that the object of HR audit is human, not the policy. This point of view makes the results of the program implemented are ineffective, because the program leads to the recruitment and selection, and performance assessment rather than HR audit.

Keywords: *human resources, HR problems, HR audit*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dipandang sebagai sumber daya yang berperan dalam mendesain ulang sistem dan organisasi guna meningkatkan daya saing perusahaan (Ulrich:1996). Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Organisasi yang merupakan kumpulan orang, dibebani dengan tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia secara efektif sehingga dapat memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya di pasar global. Sumber daya manusia bisa menjadi efektif hanya jika memberikan kontribusi untuk tujuan strategis organisasi (Painoli dan Losarwar:2011). Unger *et al.* (2009) mengatakan bahwa atribut-atribut sumber daya manusia (SDM) yang meliputi pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan, diyakini sebagai faktor penentu keberhasilan dalam berbagai organisasi, baik bisnis maupun nirlaba.

Namun, seperti halnya sumber daya yang lain, dalam sumber daya manusia seringkali juga ditemukan permasalahan, sehingga perlu dilakukan pemeriksaan untuk mengatasi permasalahan tersebut agar tidak mengganggu pencapaian tujuan strategis perusahaan. Maka dari itu, fungsi SDM harus segera tanggap dengan mencari akar permasalahan dan solusi penyelesaiannya, agar di kemudian hari hal ini tidak mengganggu pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan.

PT Sinar Baru Corporation, sebuah *holding company* di Surabaya yang mempunyai delapan unit perusahaan, saat ini tengah menghadapi permasalahan SDM yang cukup menyita perhatian manajemen. Berdasarkan keterangan dari *Human Resource and General Affair*, pada perusahaannya tersebut terdapat tiga permasalahan SDM yang utama, yaitu *pertama*, pegawai yang sangat lambat dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana hal ini secara efek domino mengganggu ritme kerja karyawan yang lain. Sebagai contoh, terdapat seorang *accounting officer* yang bertugas membuat laporan keuangan bulanan, dan laporan tersebut harus diserahkan kepada pihak manajemen paling lambat pada tanggal 5 setiap bulannya. Pihak manajemen akan menggunakan laporan keuangan tersebut untuk mengambil keputusan dan menentukan langkah-langkah strategis terkait dengan keuangan perusahaan. Namun, dikarenakan laporan tersebut baru diserahkan pada tanggal 7, maka pihak manajemen tidak akan mempunyai dasar yang kuat dalam menentukan

langkah-langkah strategis tersebut, sehingga bisa saja langkah yang diambil keliru dan merugikan perusahaan.

Kedua, banyak pegawai yang bekerja *over time*. Berdasarkan keterangan dari *Human Resource and General Affair*, jam kerja yang tercantum dalam aturan perusahaan adalah pukul 8 pagi hingga pukul 5 sore. Akan tetapi, pada kenyataannya terdapat banyak karyawan yang pulang kerja melebihi pukul 5 sore. Alasan yang banyak dikemukakan karyawan terkait hal ini adalah karena pekerjaan yang belum selesai. *Ketiga*, banyak karyawan yang menganggur pada saat jam kerja. *Human Resource and General Affair* mengungkapkan bahwa pada saat jam kerja terdapat banyak karyawan yang nampak mengobrol dengan karyawan yang lain. Perilaku karyawan tersebut mempengaruhi karyawan yang lain, sehingga mereka juga ikut berperilaku demikian.

Human Resource and General Affair berpandangan bahwa ketiga masalah tersebut tidak mungkin muncul secara tiba-tiba, melainkan pasti disebabkan oleh sesuatu hal. Oleh karena itu, sebelum menentukan langkah-langkah guna menyelesaikan masalah tersebut, *Human Resource and General Affair* terlebih dahulu ingin mengetahui penyebab ketiga masalah tersebut muncul, dan cara yang digunakan untuk mengetahui penyebab tersebut adalah dengan melakukan audit sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia memang dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi, seperti yang diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009) berikut ini:

1. ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
2. ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah dan lain-lain)
3. ketika seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia
4. ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang manajemen sumber daya manusia (contoh, penurunan bisnis, ekspansi gencar, ancaman sedikit pekerja, dan perputaran karyawan yang tinggi sekali)
5. ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

Ditinjau dari definisinya, audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kebijakan, praktik, dan sistem sumber daya manusia dari sebuah perusahaan atau divisi untuk menghilangkan kekurangan dan meningkatkan cara-cara untuk mencapai tujuan (Schwind, *et al.* dalam Painoli dan Losarwar:2011). Audit sumber daya manusia sejatinya merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif (Rivai dan Sagala: 2009). Audit itu juga didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia. Guna mengerti dengan benar akan budaya, dinamika internal, dan bagaimana fungsi-fungsi organisasi, maka porsi terbesar dari pekerjaan audit sumber daya manusia dilakukan *on-site* dan diikutsertakannya berbagai komponen audit. Kunci penilaian keseluruhan dalam audit ini adalah *gap analysis* yang mengukur aktivitas sumber daya manusia pada kondisi saat audit dengan praktek-praktek yang dipertimbangkan sebagai yang 'terbaik'.

Selain komprehensif, audit SDM juga merupakan suatu evaluasi yang bersifat obyektif, independen, dan sistematis, seperti yang dinyatakan oleh Laurdan Associates (2008), yang memberikan jaminan bahwa: 1) kepatuhan dan persyaratan tata kelola terpenuhi; 2) bisnis dan tujuan manajemen talenta tengah dicapai, 3) risiko manajemen sumber daya manusia sepenuhnya diidentifikasi, dinilai, dan dikelola, dan 4) *human capital* organisasi memberikan tambahan nilai. Berdasarkan definisi ini, audit SDM lebih dari sekadar kegiatan audit yang hanya mengumpulkan dan menyajikan bukti kepatuhan. Audit SDM semakin diharapkan bisa menilai asumsi yang dibuat, mengukur praktek dan proses organisasi, dan menyediakan jasa konsultasi yang diperlukan guna membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Painoli dan Losarwar (2011) yang mengungkapkan bahwa tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk menilai kualitas program dan kebijakan sumber daya manusia, juga Ahmed (2012) yang mengatakan bahwa keberadaan audit sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bertujuan meninjau dan menilai kualitas praktek dan kebijakan sumber daya manusia. Selanjutnya, Harris (2002) mengatakan bahwa audit sumber daya manusia akan memberikan informasi yang berharga mengenai sistem kerja dan prosedur saat ini, sebagai dasar untuk untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan proyeksi bisnis.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tahap-tahap audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation dan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan yang terdapat pada pelaksanaan audit sumber daya manusia tersebut.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Auditing

Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten (Arens dan Loebbecke:1997). Sedangkan menurut Mautz dan Sharaf (1993), auditing adalah rangkaian praktek dan prosedur, metode dan teknik, suatu cara yang hanya sedikit butuh penjelasan, diskripsi, rekonsiliasi dan argumen yang biasanya menggumpal sebagai teori. Selanjutnya, Mulyadi dan Puradiredja (1998) mendefinisikan auditing sebagai proses sistematis untuk mempelajari dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2. Audit Sumber Daya Manusia

Rivai dan Sagala (2009) mengatakan bahwa audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan. Stone (2005) berpendapat bahwa audit sumber daya manusia melibatkan analisis dan evaluasi yang sistematis terhadap fungsi sumber daya manusia.

Selanjutnya, Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001) mengungkapkan bahwa 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, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia adalah proses pemeriksaan dan penilaian secara komprehensif, sistematis, dan berkala terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya rencana strategis perusahaan. Selanjutnya, apabila definisi auditing dan audit sumber daya manusia dikolaborasikan, maka terdapat dua poin penting lagi, yaitu independen dan dilakukan oleh orang yang kompeten, sehingga karakteristik audit sumber daya manusia adalah komprehensif, sistematis, berkala, independen, dan dilakukan oleh orang yang kompeten.

3. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Secara umum, tujuan audit SDM adalah membantu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan secara perspektif SDM untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupun masa depan. Secara lebih spesifik lagi, tujuan audit SDM adalah untuk:

1. menilai efektivitas SDM
2. mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
3. mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja (Rivai dan Sagala:2009).
5. mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana

6. mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description*-nya dengan baik dan tepat waktu
7. memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan.
8. menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikan dapat dilakukan secepatnya (Hasibuan:2009).

4. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat yang dapat diperoleh dari audit SDM menurut Rivai dan Sagala (2009) antara lain:

1. mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan.
2. meningkatkan citra profesional departemen SDM.
3. mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara karyawan departemen SDM.
4. memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
5. menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
6. menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
7. menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku.
8. mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif.
9. meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen SDM.
10. memberikan evaluasi yang cermat atas sistem informasi departemen SDM.

5. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2004) terdapat empat ruang lingkup audit sumber daya manusia, yaitu keterkaitan dengan strategi perusahaan, penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia, ketaatan manajerial, dan kepuasan karyawan.

6. Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia

Harris (2002) mengungkapkan langkah-langkah dalam melaksanakan audit sumber daya manusia, yaitu:

1. Memilih tim audit
2. Mengembangkan rencana audit berdasarkan pada kebutuhan dan sumber daya organisasi
3. Berkomunikasi dengan organisasi sebelum melaksanakan audit
4. Melaksanakan audit dengan menggunakan daftar periksa yang telah disiapkan sebelumnya
5. Meninjau hasil audit dan mendaftar permasalahan untuk didiskusikan dengan manajemen
6. Meninjau hasil audit dan mengembangkan rencana implementasi dengan manajemen
7. Melaksanakan rencana implementasi
8. Memelihara dokumentasi yang diperlukan

Painoli dan Losarwar (2011) mengatakan bahwa proses audit sumber daya manusia adalah:

1. *Data Collection*
2. *Conducting Interview*
3. *Regulatory compliance*
4. *Report Preparation*
5. *Presentation of HR Audit Report to Top Management*

7. Pendekatan Penelitian Audit Sumber Daya Manusia

Werther dan Davis (2003) mengungkapkan lima pendekatan penelitian dalam audit sumber daya manusia, yaitu:

1. *Comparative approach*
Auditor membandingkan perusahaannya dengan perusahaan lain untuk mengungkap bidang kinerja yang buruk. Pendekatan komparatif kerap digunakan untuk membandingkan masalah ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan data gaji. Pendekatan ini dapat membantu mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.
2. *Outside authority approach*
Auditor dapat menggunakan pendekatan keahlian yang standarnya ditentukan oleh konsultan atau dari temuan penelitian yang telah dipublikasikan sebagai standar terhadap aktivitas atau program yang sedang dievaluasi. Dalam hal ini, konsultan atau temuan

penelitian dapat membantu mendiagnosis penyebab timbulnya masalah.

3. *Statistical approach*

Pendekatan ini mengembangkan ukuran statistik kinerja berdasarkan sistem informasi perusahaan yang ada. Sebagai contoh, dari catatan yang ada dalam perusahaan mengungkapkan tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Data ini menunjukkan seberapa baik aktivitas SDM dan manajer operasi dalam mengendalikan permasalahan ini. Pendekatan ini biasanya dilengkapi dengan perbandingan terhadap informasi eksternal yang dapat dikumpulkan dari perusahaan lain. Informasi ini sering dinyatakan juga sebagai rasio yang mudah dihitung dan digunakan. Dengan standar statistik ini, dapat ditemukan kesalahan-kesalahan sebelum kejadian tersebut menjadi berlarut ke arah yang merugikan perusahaan.

4. *Compliance approach*

Metode ini meninjau praktik-praktik di masa lalu untuk menentukan apakah tindakan-tindakan tersebut telah sesuai atau tidak dengan kebijakan dan prosedur perusahaan, atau bahkan terjadi penyimpangan hukum. Cara kerjanya adalah dengan mengambil sampel data/informasi dari formulir kerja, kompensasi, disiplin, dan penilaian kerja. Tujuan pendekatan ini adalah untuk memastikan apakah para manajer patuh terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan.

5. *MBO approach*

Pendekatan terakhir adalah meminta staf SDM dan manajer menetapkan tujuan dengan tanggung jawab mereka. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini menciptakan tujuan khusus terhadap kinerja sehingga dapat diukur. Selanjutnya diteliti kinerja aktual dan membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam praktiknya, pendekatan di atas tidak semuanya diterapkan sekaligus. Lazimnya, hanya digunakan beberapa dari pendekatan tersebut, tergantung pada aktivitas SDM yang diaudit.

8. Instrumen Audit Sumber Daya Manusia

Terdapat enam instrumen audit sumber daya manusia (Werther dan Davis:2003), yaitu:

1. *Interview*

Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas SDM dan bisa digunakan untuk mendeteksi bidang yang memerlukan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan yang harus diambil departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. *Survey*

Hasil wawancara dapat dilengkapi dengan menggunakan survei. Melalui survei, gambaran tentang kegiatan SDM dapat dikembangkan secara lebih akurat.

3. *Historical analysis*

Disadari bahwa tidak semua masalah dapat dideteksi dari sikap karyawan. Banyak masalah kadang-kadang lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa sebagian prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan yang direview meliputi:

- a. catatan tentang keamanan dan kesehatan karyawan
- b. tingkat absensi dan perputaran
- c. rencana kegiatan yang telah disetujui
- d. pemberian kompensasi
- e. catatan tentang seleksi dan penempatan internal
- f. files karyawan
- g. studi program dan kebijakan di bidang SDM
- h. skor tes pendahuluan dan tes akhir
- i. laporan khusus

4. *External information*

Informasi eksternal berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektif lain yang tidak diperoleh dari instrumen lainnya. Sumber informasi eksternal dapat berasal dari departemen tenaga kerja, asosiasi industri dan profesional, hasil survei perguruan tinggi dan konsultan, perusahaan-perusahaan sejenis sebagai pesaing, kotak saran, dan serikat pekerja.

5. *Human resource experiments*
Eksperimen yang digunakan terutama adalah eksperimen lapangan yang membandingkan kelompok eksperimental dengan kelompok kendali di bawah kondisi-kondisi realistik. Eksperimen ini digunakan untuk meneliti ketidakhadiran, perputaran karyawan, kepuasan kerja, kompensasi, keselamatan kerja, dan aktivitas-aktivitas lainnya.
6. *International audits*
Audit-audit SDM dari organisasi-organisasi internasional biasanya lebih rumit. Kompleksitas pengauditan lebih sulit karena ada perbedaan bahasa, hukum, kultur, praktik tradisional, dan harapan-harapan.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan secara mendalam audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini meliputi:

1. Survei pendahuluan
Peneliti melakukan kunjungan awal ke perusahaan untuk memperoleh gambaran umum mengenai situasi dan kondisi perusahaan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.
2. Penelitian lapangan
Penelitian ini dilakukan dengan cara meninjau ke perusahaan yang menjadi obyek penelitian, guna memperoleh data dan informasi yang diperlukan.
Penelitian lapangan ini meliputi:
 - a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang sedang diteliti. Wawancara dilakukan

- dengan *Human Resources and General Affair Manager* dan dua orang auditor yang melaksanakan audit sumber daya manusia.
- b. Dokumentasi, yaitu salah satu cara untuk mendapatkan data yang diinginkan dengan cara melihat data tertulis yang dapat memberikan berbagai keterangan.
 - c. Observasi, peneliti melakukan pengamatan dengan cara terjun langsung untuk mengamati proses audit sumber daya manusia yang sedang dilakukan oleh perusahaan.

Selain itu, peneliti juga melakukan triangulasi untuk mengecek keabsahan data yang diperoleh. Metode triangulasi yang dipakai adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, serta membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Langkah-langkah yang ditempuh adalah:

1. data-data yang telah terkumpul dari proses wawancara dan observasi akan didokumentasikan terlebih dahulu dalam bentuk tulisan sebelum dilakukan analisis.
2. dari semua bukti data wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dilakukan pemahaman dan analisis dengan cara mempelajari hubungan-hubungan yang ada dan diadakan perbandingan dengan kriteria pemeriksaan yang telah ditentukan terlebih dahulu dalam penelitian ini.
3. dari hasil perbandingan, apabila ditemukan kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan audit sumber daya manusia, maka akan diberikan saran dan rekomendasi untuk perbaikannya.

D. PEMBAHASAN

1. Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia

a. Menentukan Tujuan Audit

Tujuan audit SDM yang dimaksudkan oleh perusahaan, yaitu untuk mengetahui kompetensi auditee, sebenarnya merupakan tujuan dari

proses seleksi dan penempatan. Schuler dan Jackson (1999) mengatakan bahwa keputusan mengenai seleksi dan penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Stone (2005) juga mengatakan bahwa karena kesuksesan sebuah organisasi bergantung pada "*the right people in right jobs at the right time*", maka budaya dan tujuan strategis organisasi harus menentukan orang-orang seperti apa yang akan diseleksi. Dengan kata lain, pilihan atas kriteria seleksi harus konsisten dengan budaya dan tujuan strategis organisasi.

b. Menentukan Auditee

Perusahaan telah keliru dalam menentukan obyek yang dievaluasi, yaitu karyawan, karena pada dasarnya obyek yang dievaluasi oleh audit SDM adalah kebijakan-kebijakan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, bukan manusianya.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), karyawan hanya dijadikan sebagai sumber informasi terhadap kebijakan yang sedang diaudit. Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas SDM dan bisa digunakan untuk mendeteksi bidang yang memerlukan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan yang harus diambil departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian juga saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka pelayanan yang lebih baik. Apabila kritik mereka baik, perubahan perlu dilakukan, tapi bila departemen SDM yang benar, departemen SDM harus mendidik yang lainnya di dalam perusahaan dengan menjelaskan prosedur yang dipertanyakan.

c. Menentukan Instrumen Audit SDM

Instrumen audit SDM yang digunakan oleh perusahaan, yaitu tes tulis, tidak termasuk ke dalam instrumen audit sumber daya manusia. Adapun tes tulis yang dimaksud, yaitu DISC atau singkatan dari *dominance, influence, steadiness, and conscientiousness* dan *Wonderlic*

Personal Test (WPT), merupakan jenis dari tes psikologi, dimana tes psikologi merupakan salah satu instrumen yang digunakan dalam proses seleksi dan penilaian kinerja yang berorientasi masa depan (Rivai dan Sagala:2009, Werther dan Davis:2003).

Selanjutnya, rincian pertanyaan dalam panduan wawancara dibagi menjadi enam kriteria penilaian, yaitu *job specification*, *job description*, hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja satu level, dan pertanyaan tambahan. Berdasarkan teori yang ada, enam kriteria penilaian tersebut tidak termasuk ke dalam kriteria penilaian untuk audit sumber daya manusia, melainkan untuk kriteria penilaian untuk penilaian kinerja. Hal ini seperti diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009) bahwa dari hasil studi Lazer dan Wikstrom (1977) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA, faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Schuler dan Jackson (1999) serta Mathis dan Jackson (2002) juga memasukkan karakteristik pribadi seorang karyawan dan bagaimana pekerjaan dilaksanakan ke dalam kriteria penilaian kinerja. Meskipun demikian, dalam rincian pertanyaan wawancara juga terdapat rincian pertanyaan yang mengarah kepada kriteria penilaian untuk audit sumber daya manusia yaitu pelatihan.

d. Menentukan Sumber Daya Yang Terlibat

Auditor yang melakukan audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation belum merupakan auditor yang kompeten karena keduanya belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman (Tjun, dkk:2012) yang cukup dalam hal audit sumber daya manusia. Berdasarkan penuturannya, auditor A sudah mempunyai pengalaman di bidang sumber daya manusia selama 5 tahun dengan bekerja di Departemen SDM beberapa perusahaan. Namun yang bersangkutan belum mempunyai sertifikasi dalam hal pengauditan. Sedangkan auditor B merupakan mahasiswa aktif sebuah perguruan tinggi dengan jurusan sumber daya manusia, dan yang bersangkutan mengaku belum mempunyai pengalaman di bidang sumber daya manusia.

e. Sosialisasi Program Audit Sumber Daya Manusia

Sosialisasi ini dilakukan dengan cara mengirimkan surat kepada semua unit perusahaan melalui *general manager* masing-masing, dan di dalam surat itu sekaligus dilampirkan nama-nama individu yang akan diaudit. Setelah sosialisasi, tahap selanjutnya adalah pembuatan jadwal pertemuan dengan masing-masing individu. Jadwal pertemuan ini berbeda satu sama lain, tergantung pada kesibukan masing-masing individu.

Tahapan ini telah berjalan sebagaimana mestinya, karena berdasarkan penuturan dari beberapa auditee, mereka telah dengan baik mendapatkan informasi bahwa akan dilaksanakan audit SDM. Namun, berdasarkan pengamatan peneliti, pada saat dilakukan proses wawancara, terdapat beberapa auditee yang masih bingung tentang tujuan dilaksanakannya audit. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sosialisasi belum bisa dikatakan baik, karena masih terdapat karyawan yang belum memahami tujuan dilaksanakannya audit SDM.

f. Pelaksanaan Program Audit Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, secara tata tertib, pelaksanaan program ini sudah sesuai dengan perencanaan yang dibuat, yaitu dengan memberikan tes tulis dan wawancara, dan seperti yang telah dipaparkan pada bagian perencanaan, tes tulis dan wawancara tersebut ditujukan untuk mengetahui karakteristik auditee, pemahamannya terhadap pekerjaan, dan pemahamannya terhadap lingkungan tempat ia bekerja.

Namun, di luar itu semua, terdapat beberapa hal yang akan dibahas mengenai pelaksanaan program ini, yaitu hasil komparasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap rincian pertanyaan yang diajukan oleh auditor dengan rincian pertanyaan yang ada di panduan wawancara, yang memberikan hasil:

- i. Terdapat pertanyaan yang tidak diajukan kepada auditee, padahal menurut auditor sendiri pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan yang penting, seperti pertanyaan mengenai motivasi bekerja, wewenang, tanggung jawab, dll.
- ii. Terdapat pertanyaan yang tidak diajukan secara mendetail, sehingga informasi yang diinginkan tidak didapatkan secara utuh, seperti pertanyaan mengenai rincian tugas sehari-hari.

- iii. Auditor mengajukan pertanyaan di luar rincian pertanyaan yang telah dibuat, yaitu mengenai gaji, sistem *reward*, penilaian kinerja, dan kontrak kerja. Namun, meskipun tidak masuk dalam rincian pertanyaan yang telah dibuat, perihal yang ditanyakan tersebut termasuk ke dalam kriteria penilaian audit SDM (Werther dan Davis:2003, Stone:2005, Painoli dan Losarwar:2011).

Selain itu, juga terdapat informasi-informasi yang sebelumnya tidak masuk dalam kriteria penilaian, menjadi terungkap, seperti adanya konflik kepentingan yang tercermin dari struktur organisasi yang tidak sehat, pimpinan yang seringkali tidak menaati sistem dan prosedur yang ada, karyawan yang belum pernah tanda tangan kontrak kerja, dan budaya kerja yang masih buruk.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dari segi tata tertib, pelaksanaan program sudah sesuai dengan perencanaan yang dibuat. Namun, dari segi proses pelaksanaan, khususnya wawancara, belum berjalan dengan baik, karena masih ditemui kelalaian auditor dalam menggali informasi.

g. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara mengklasifikasikan data-data yang telah diperoleh, lalu mengkomparasikannya dalam forum diskusi yang diikuti oleh auditor A, auditor B, dan *Human Resources and General Affair Manager*. Berdasarkan pengamatan peneliti dan penuturan auditor B, tahap pengolahan data ini belum berjalan dengan baik karena hanya menyoroti sisi personal auditee dan mengesampingkan sisi-sisi yang lain, seperti seperti budaya, sistem, dan lingkungan.

h. Laporan Audit

Laporan yang dibuat memuat temuan-temuan yang diperoleh selama audit dilakukan. Namun, dikarenakan tujuan, instrumen, dan kriteria penilaian yang digunakan tidak sesuai dengan konsep audit sumber daya manusia, maka temuan yang dihasilkan juga demikian. Temuan yang dihasilkan, diantaranya kemampuan karyawan dalam bertahan tinggi, terdapat karyawan dengan tingkat *problem solving* yang masih rendah, terdapat karyawan yang karakteristiknya tidak sesuai dengan

pekerjaan, tingkat stres karyawan tinggi, terdapat karyawan yang tidak memahami konsep diri, pekerjaan, dan lingkungan tempat ia bekerja, serta terdapat karyawan yang mempunyai hubungan tidak baik dengan atasan, bawahan, dan atau rekan kerja. Semua temuan tersebut sebenarnya merupakan temuan yang dihasilkan dari program penilaian kinerja (Rivai dan Sagala:2009).

Sedangkan temuan yang lain, seperti:

- i. banyak posisi yang belum mempunyai *job description*
- ii. terdapat karyawan yang belum mendapatkan *job description* secara tertulis
- iii. sistem *reward* belum ada
- iv. terdapat posisi yang kosong yang menyebabkan seseorang menjabat pada dua atau tiga posisi sekaligus
- v. budaya kerja masih buruk
- vi. terdapat karyawan yang belum tanda tangan kontrak kerja
- vii. sistem dan prosedur belum dijalankan dengan baik
- viii. penilaian kinerja pernah dilakukan, namun berhenti di tengah jalan, merupakan temuan yang memang berkaitan dengan audit sumber daya manusia.

Selain temuan, laporan yang dibuat juga memuat rekomendasi untuk memperbaiki temuan-temuan yang bersifat negatif. Akan tetapi, sekali lagi, dikarenakan tujuan, instrumen, dan kriteria penilaian yang digunakan tidak sesuai dengan konsep audit sumber daya manusia, maka rekomendasi yang diberikan pun juga demikian. Hal ini nampak dari rekomendasi yang diberikan yang menyentuh sisi personal auditee, yaitu *leadership training*, *career planning*, *career path*, *coaching*, dan *consulting*, dimana kesemuanya itu merupakan manfaat yang diperoleh dari dilakukannya penilaian kinerja (Werther dan Davis:2003, Mathis dan Jackson:2002, Rivai dan Sagala:2009). Akan tetapi, juga terdapat rekomendasi yang terkait dengan audit sumber daya manusia, yaitu:

- i. pembenahan sistem kompensasi
- ii. pembentukan *job description* untuk jabatan yang masih belum mempunyai *job description*
- iii. pemberian *job description* secara tertulis kepada karyawan supaya tugas-tugas yang dijalankan menjadi jelas

- iv. segera melakukan rekrutmen untuk memenuhi posisi yang lowong
- v. memperbaiki budaya kerja yang ada
- vi. melakukan pendataan terhadap karyawan yang belum tanda tangan kontrak kerja
- vii. melakukan kontrol terhadap pelaksanaan sistem dan prosedur
- viii. segera melakukan penilaian kinerja
- ix. pembenahan struktur organisasi

Selanjutnya, laporan yang dibuat belum bisa dikatakan sebagai laporan yang komprehensif, karena hanya memuat temuan dan rekomendasi. Laporan tersebut tidak memuat dasar audit, ruang lingkup audit, jenis audit, serta periode dan waktu audit. Seperti dikatakan oleh Rivai dan Sagala (2009) bahwa laporan audit SDM adalah deskripsi komprehensif yang berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit SDM, yang meliputi baik penghargaan terhadap praktik-praktik efektif maupun rekomendasi untuk perbaikan untuk praktik-praktik yang tidak efektif. Laporan audit tidak hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya dapat menggambarkan seluruh informasi yang akurat. Laporan audit tersebut hendaknya menerangkan secara jelas ruang lingkup dan tujuan audit, disusun ringkas mungkin, tetapi jelas dan lengkap, menyajikan semua fakta secara lengkap dan tidak memihak, serta temuan dan kesimpulan secara obyektif.

2. Karakteristik Audit Sumber Daya Manusia

a. Komprehensif

Audit sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT Sinar Baru Corporation belum dilakukan secara komprehensif, karena hanya mencakup survei sikap terhadap sistem *reward* (penghargaan), efektifitas sumber-sumber rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, survei gaji, dan kepatuhan terhadap ketentuan hukum.

Lebih jauh lagi, ketidakkomprehensifan audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation ini juga nampak dari beberapa pertanyaan yang tidak diajukan ketika dilakukan proses wawancara dengan karyawan, atau diajukan tapi tidak mendetail, sehingga informasi yang diinginkan tidak bisa digali secara utuh.

b. Sistematis

Pelaksanaan audit SDM di PT Sinar Baru Corporation dimulai dengan menentukan tujuan audit SDM, menentukan auditee, menentukan instrumen audit SDM, menentukan sumber daya yang terlibat, melakukan sosialisasi audit SDM, lalu pelaksanaan audit. Selanjutnya mengolah data, dan terakhir pelaporan. Berdasarkan paparan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation sudah dilaksanakan secara sistematis.

c. Independen

Audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation bisa dikatakan independen. Hal ini dikarenakan audit ini dilaksanakan oleh *Human Resources and General Affair Departmen*, yang dalam hal ini, *Human Resources and General Affair Departmen* menunjuk seorang *Human Resources Officer* sebagai pelaksananya. Perihal yang melatarbelakangi penunjukan ini adalah karena individu yang ada di *Human Resources and General Affair Departmen* hanya berjumlah tiga orang, yang terdiri dari seorang *Human Resources and General Affair Manager*, *Human Resources Officer*, dan *Human Resources and General Affair Staff*. *Human Resources and General Affair Manager* sengaja tidak melibatkan diri dalam pelaksanaan audit ini karena dikhawatirkan muncul subyektifitas dalam menilai auditee yang disebabkan adanya kedekatan emosional yang terjadi di antara keduanya. Sedangkan *Human Resources and General Affair Staff* tidak dilibatkan karena kemampuan analisis yang dianggap belum memadai. Selajutnya, *Human Resources Officer* merupakan karyawan baru pada *Human Resources and General Affair Departmen* dengan masa kerja empat bulan, sehingga dianggap cukup obyektif dalam melakukan penilaian terhadap auditee. Selain itu, audit yang dilaksanakan juga melibatkan pihak luar sebagai auditor eksternal.

Selanjutnya, terkait dengan korelasi antara masa kerja *Human Resources Officer* yang masih empat bulan dan independensi, terdapat penelitian yang mendukung kesimpulan peneliti, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Deis dan Giroux (1992) dalam Elfarini (2007) yang menemukan bahwa semakin lama audit tenure (masa kerja auditor bersama klien), kualitas audit akan semakin menurun. Hubungan yang lama antara auditor dengan klien mempunyai potensi untuk menjadikan

auditor puas pada apa yang telah dilakukan, melakukan prosedur audit yang kurang tegas dan selalu tergantung pada pernyataan manajemen.

d. Berkala

Audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation belum memenuhi karakteristik audit, yaitu berkala. Hal ini dikarenakan audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation dilaksanakan ketika muncul masalah saja, baik audit yang dilaksanakan pada 2011 maupun audit yang dilaksanakan pada 2014. Audit SDM yang dilaksanakan pada 2011 disebabkan oleh kondisi bisnis yang sedang tidak bagus di salah satu unit perusahaannya, yaitu PT Aura Media Comm. Sedangkan audit SDM yang dilaksanakan pada 2014 disebabkan oleh munculnya tiga masalah SDM, yaitu pegawai yang sangat lambat dalam menyelesaikan pekerjaan, banyak pegawai yang bekerja *over time*, dan banyak karyawan yang menganggur pada saat jam kerja.

e. Dilakukan Oleh Orang Yang Kompeten

Bahasan mengenai audit yang harus dilakukan oleh orang yang kompeten telah disinggung pada Pembahasan Berdasarkan Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia bagian Menentukan Sumber Daya Yang Terlibat, dan berdasarkan pembahasan tersebut telah disimpulkan bahwa audit SDM ini belum dilaksanakan oleh auditor yang kompeten karena keduanya belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam hal audit sumber daya manusia.

E. PENUTUP

1. Simpulan

Audit sumber daya manusia sejatinya memang dilaksanakan dengan salah satu tujuannya adalah untuk menyelesaikan masalah kesumberdaya manusia di sebuah perusahaan. Melalui wawancara sebagai instrumen audit SDM, program ini berhasil mengungkap beberapa faktor yang dianggap sebagai akar permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan. Namun, terdapat satu landasan pokok yang keliru dipahami oleh perusahaan, dimana perusahaan memandang bahwa obyek audit SDM adalah manusia, bukan kebijakan. Pandangan

inilah yang membuat program yang dilaksanakan lebih mengarah kepada rekrutmen dan seleksi, serta penilaian kinerja daripada audit SDM. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa program yang dilaksanakan masih setengah-setengah dan tidak fokus pada satu program, sehingga hasilnya juga tidak efektif.

2. Saran

a. Saran Untuk Perusahaan

Pangkal permasalahan yang terjadi hingga menyebabkan pelaksanaan audit SDM tidak sesuai dengan teori yang ada, terdapat pada tahap penentuan tujuan audit SDM, yaitu untuk mengetahui kompetensi karyawan, dan tahap penentuan auditee, yaitu karyawan. Isi yang terkandung di dalamnya lebih mengarah kepada penilaian kinerja dibanding kepada audit SDM. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan untuk dilakukan peninjauan kembali terhadap tujuan yang dimaksud. Apabila tujuan tersebut memang ditentukan demikian, maka program yang sesuai adalah penilaian kinerja, bukan audit sumber daya manusia.

b. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini hanya terbatas pada pengungkapan bahwa secara keseluruhan audit sumber manusia yang dilaksanakan belum sesuai dengan teori yang ada. Penelitian ini belum sampai pada tahap mengapa audit sumber manusia yang dilaksanakan belum sesuai dengan teori. Dugaan sementara peneliti, hal ini disebabkan oleh sumber daya manusia yang ada di *Human Resource and General Affair Departmen* tersebut yang kurang kompeten. Oleh karena itu, peneliti menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk dilakukan penelitian mengenai kompetensi sumber daya manusia yang ada di *Human Resource and General Affair Departmen* tersebut, dan pengaruhnya kepada kualitas program-program yang dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M. 2012. HR Audit: An Evaluation Of HR Practicies. *International Journal Of Research In Commerce & Management* Volume No. 3 (2012), Issue No. 8 (August)
- Arens, A.A., and J.K. Loebbecke. 1997. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Buku Satu. Edisi Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Brown, J. 2002. Conducting an HR Audit: How HR Can Better Measure the Effectiveness of its Functions and Programs? *International Public Management Association for Human Resources*
- Dessler, G. 2003. *Human Resource Management*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Elfardini, E.C. 2007. *Pengaruh Kompetensi dan Independensi Auditor Terhadap Kualitas Audit*. Penelitian tidak dipublikasikan. Universitas Negeri Semarang
- Fryzell, G.E. and Wang J. 1994. The Fourtune Corporation Reputation Index : Reputation for What ? *Journal of Management*, 20 : 1-14
- Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin., R.L. Cardy. 2001. *Managing Human Resources, Student Value Edition*. 7th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Harris, P.M. 2002. *Why and How to Conduct a Human Resources Audit in Minnesota*. Minnesota Department of Trade and Economic Development, Minnesota, USA
- Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. Rev. Jakarta: Bumi aksara
- Hudiwinarsih, G. 2010. Auditors' Experience, Competency, And Their Independency As The Influencial Factors In Professionalism. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura* Volume 13, No. 3, December 2010, pages 253 – 264
- Ivancevich, J.M. 1992. *Human Resource Management Foundations of Personnel*. Fifth Edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Laurdan Associates, Inc. 2008. *The Evolution of HR Audits*
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Mautz, R.K. and H.A. Sharaf. 1993. *The Philosophy of Auditing*. Sarasota: American Accounting Association

- Moleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Cetakan Keduapuluhtujuh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mondy dan Noe. 2000. *Personel Management*. New York: Allyn and Bacon
- Mulyadi dan Kanaka P. 1998. *Auditing Buku I*. Salemba Empat: Jakarta
- Noe, et al. 2000. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- O'reilly, V.M., et al. 1990. *Montgomery's Auditing*. Eleventh Edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Olalla, M.F. and M.A.S. Castillo. 2002. Human Resources Audit. *Universidad Complutense de Madrid-Spain*. IAER: February 2002, Vol. 8, No. 1
- Omana, N. dan M. Benson. 2011. *Conducting an Annual HR Audit*. Collective Human Resource Solutions
- Painoli, G..K dan Losarwar. 2011. Role Of HR Audit In Human Resources Management. *Academicia: An International Multidisciplinary Research Journal* Volume 1, Issue 2 (November, 2011)
- Rivai, V. dan E.J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Schuler, R.S. dan S.E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Sekolah Tinggi Akuntansi Negara. 2007. *Dasar-dasar Audit Internal Sektor Publik*. Bintaro: STAN
- Shaban, O. 2012. Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. *Journal of International Business Research* Vol. 5, No. 3; March 2012
- Siagian, S.P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Silalahi, U. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : UNPAR PRESS
- Stone, R.J. 2005. *Human Resource Management*. Fifth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Australia, Ltd
- Tjun, L.T., dkk. 2012. *Pengaruh Kompetensi dan Independensi Auditor Terhadap Kualitas Audit*. Penelitian. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung
- Unger, J.M., et al. 2009. Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review. *Journal of Business Venturing* doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.04.004, pp. 1-18
- Werther, W.B. dan K. Davis. 2003. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. Boston: McGraw-Hill