

Kania Averina_Sinta 5_Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Hotel Horison Kota Lama Semarang.pdf

by Turnitin No Repository

Submission date: 07-Jan-2026 11:26AM (UTC+0900)

Submission ID: 2853226445

File name:

Kania_Averina_Sinta_5_Audit_Manajemen_Atas_Fungsi_Sumber_Daya_Manusia_Pada_Hotel_Horison_Kota_Lama_Semarang.pdf
(1.06M)

Word count: 5348

Character count: 34693

Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Hotel Horison Kota Lama Semarang

Kania Averina^{1*}, Heni Widyarti², Alvianita Gunawan Putri³

¹⁻³Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Semarang, Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Kec.
Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah, Indonesia, 50275

*Penulis Korespondensi: kaniaaverinaa@gmail.com

Abstract. The hotel industry, as a service sector, faces increasingly intense competition, requiring companies to manage human resources effectively to support service quality and achieve organizational goals. Human resources play a strategic role in determining hotel operational success; therefore, a systematic evaluation of the implementation of human resource functions is necessary. This study aims to analyze the effectiveness of the implementation of nine human resource functions at Horison Hotel Kota Lama Semarang. The study employs a qualitative approach, using purposive sampling and distributing questionnaires to respondents directly involved in the implementation of human resource functions. Data were collected through interviews, questionnaires, observations, and documentation studies. Data analysis was conducted using management audit stages, including preliminary audit, review and testing of management control, detailed audit, and audit reporting. The results indicate that the company has implemented all nine human resource functions, however, the level of effectiveness varies. Three functions, namely training and development, labor protection, and labor relations, have been implemented effectively. Meanwhile, six other functions, namely human resource planning, recruitment, selection, orientation and placement, employee performance appraisal, and compensation and rewards, have not been implemented effectively. These findings indicate the need for improvements in human resource management, particularly in functions that are not optimal. The implications of this study show that the evaluation results of human resource functions can be used as a basis for management in formulating policies and improvement recommendations to enhance the effectiveness of human resource management in the hotel industry.

Keywords: Management Audit; Effectiveness; Efficiency; Human Resource Functions; Hotel Industry

Abstrak. Industri perhotelan sebagai sektor jasa menghadapi tingkat persaingan yang semakin tinggi sehingga menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif guna mendukung kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan operasional hotel, sehingga diperlukan evaluasi yang sistematis terhadap pelaksanaan fungsi sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan sembilan fungsi sumber daya manusia pada Hotel Horison Kota Lama Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik purposive sampling melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang terlibat langsung dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan tahapan audit manajemen yang meliputi audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, serta pelaporan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah melaksanakan sembilan fungsi sumber daya manusia. Namun, tingkat efektivitas pelaksanaan fungsi tersebut masih bervariasi. Tiga fungsi, yaitu pelatihan dan pengembangan, perlindungan tenaga kerja, serta hubungan ketenagakerjaan telah berjalan secara efektif. Sementara itu, enam fungsi lainnya, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, penilaian kinerja karyawan, serta kompensasi dan balas jasa belum berjalan secara efektif. Temuan ini mengindikasikan perlunya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada fungsi-fungsi yang belum optimal. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa hasil evaluasi terhadap fungsi sumber daya manusia dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen dalam menyusun kebijakan dan rekomendasi perbaikan guna meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di industri perhotelan.

Kata kunci: Audit Manajemen; Efektivitas, Efisiensi; Fungsi Sumber Daya Manusia; Industri Perhotelan

Naskah Masuk: 12 Juni 2024; Revisi: 12 Juni 2024; Diterima: 12 Juni 2024; Tersedia: 12 Januari 2026;
Terbit: 30 Maret 2026;

1. LATAR BELAKANG

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang berperan penting dalam mendukung pertumbuhan pariwisata dan perekonomian (Nugroho et al., 2025). Perkembangan sektor pariwisata di Indonesia dalam beberapa bulan terakhir meningkat semakin pesat seiring dengan meningkatnya jumlah perjalanan wisata dan mobilitas masyarakat. Badan Pusat Statistik (2025) menyebutkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2025 (Januari-Agustus) yang terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Data Jumlah Wisatawan Mancanegara Tahun 2025 (Jan-Agt)

Bulan	Total
Januari	1.156.012
Februari	1.022.894
Maret	984.769
April	1.164.539
Mei	1.306.000
Juni	1.415.965
Juli	1.481.346
Agustus	1.505.220

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2025

Peningkatan mobilitas masyarakat serta pertumbuhan jumlah wisatawan mendorong meningkatnya kebutuhan akan layanan akomodasi yang berkualitas. Kondisi ini menyebabkan persaingan antarhotel semakin ketat, tidak hanya dari sisi harga dan fasilitas, tetapi juga kualitas pelayanan yang dirasakan oleh tamu (Wirawan et al., 2020). Dalam situasi persaingan tersebut, hotel dituntut untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien agar mampu mempertahankan daya saing dan keberlanjutan usaha (Hulfa et al., 2024).

Sebagai organisasi berbasis jasa, keberhasilan hotel sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam proses pelayanan. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi (Sigalingging, 2020). Tenaga kerja yang kompeten dan profesional mampu menciptakan nilai lebih bagi perusahaan maupun pelanggan sehingga kualitas sumber daya manusia akan terlihat dari keberhasilan yang diraih perusahaan (Anastasya et al., 2024). Pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen yang terencana yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Ardiyanto, 2020). Namun, dalam praktiknya pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada sektor jasa

masih sering menghadapi berbagai kendala yang dapat berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan meningkatnya tingkat *turnover* karyawan (Nurjaman et al., 2020). Kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia untuk menjaga keberlangsungan organisasi (Fitriani, 2022).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusia adalah audit manajemen sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai kesesuaian kebijakan, prosedur, dan praktik pengelolaan SDM dengan tujuan organisasi serta mengidentifikasi kelemahan yang memerlukan perbaikan (Dwi et al., 2023). Beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Harifa et al. (2022), Romdhoniati et al. (2021), dan Janah et al. (2022) menunjukkan bahwa audit manajemen mampu mengungkap ketidakefektifan pelaksanaan fungsi SDM.

Banyaknya hotel yang berdiri di Indonesia membuat kebutuhan tenaga kerja di sektor perhotelan terus meningkat setiap tahunnya, terutama tenaga kerja yang terampil di bidang pelayanan. Salah satu kota dengan perkembangan industri perhotelan yang cukup stabil yaitu Kota Semarang. Kota Semarang merupakan ibu kota Provinsi Jawa Tengah yang memiliki posisi strategis dengan dukungan infrastruktur yang lengkap dan memadai. Kondisi tersebut menjadikan Kota Semarang sebagai destinasi bisnis dan wisata sehingga pertumbuhan industri perhotelan di kota ini cenderung stabil. Badan Pusat Statistik Kota Semarang (2025) menyebutkan tingkat penghunian kamar hotel (TPK) hotel bintang di Kota Semarang pada tahun 2025 yang terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Data Tingkat Penghunian Kamar Hotel (TPK) Hotel Bintang Tahun 2025 (Jan-Agt)

Kelas Hotel	2025							
	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agt
Bintang 1	40,16	42,32	31,83	45,43	48,24	45,29	47,46	44,71
Bintang 2	55	53,54	42,18	55,26	54,69	54,98	52,23	51,54
Bintang 3	53,02	53,98	40,11	57,67	60,26	59,45	59,61	54,33
Bintang 4	57,66	59,94	44	61,52	61,14	60,92	67,83	57,85
Bintang 5	45,77	53,51	41,62	56,68	53,34	56,23	59,8	51,8
Total	53,4	55,36	41,63	57,97	58,2	58,19	60,58	54,29

Sumber: (Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2025)

Dari data yang terlihat pada tabel 2. dapat kita ketahui bahwa okupansi hotel di Kota Semarang cukup stabil dengan rata-rata TPK sekitar 54,9%. Pada penelitian ini mengambil objek di Hotel Horison Kota Lama Semarang sebagai salah satu hotel bintang tiga yang berada di Kota Semarang. Hotel Horison Kota Lama Semarang menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan kondisi empiris, masih ditemukan permasalahan pada aspek perencanaan SDM, proses rekrutmen yang belum terstruktur, keterbatasan evaluasi kinerja karyawan, serta tingkat *turnover* karyawan yang relatif tinggi.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan atau *agency theory* ditemukan pertama kali oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976. Teori ini menjelaskan hubungan antara pihak pemilik (*principal*) dengan manajer atau pengelola (*agent*) yang diberi tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas organisasi (Jensen & Meckling, 2019). Hubungan ini, sering kali ditemukan perbedaan kepentingan yang dapat menimbulkan konflik antara kedua pihak. Principal menginginkan keuntungan maksimal, sedangkan agent cenderung mengejar kepentingan pribadi. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengawasan dan pengendalian yang mampu menegaskan bahwa agent bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi (Ali et al., 2013).

Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*)

Teori kelembagaan atau *institutional theory* menekankan bahwa struktur dan praktik suatu organisasi tidak hanya dibentuk oleh kebutuhan efisiensi internal, tetapi juga oleh tekanan dari lingkungan eksternal seperti peraturan pemerintah, norma sosial, budaya organisasi, serta praktik terbaik dalam industri. Organisasi cenderung menyesuaikan diri dengan tuntutan tersebut untuk memperoleh legitimasi, kepercayaan publik, dan keberlangsungan operasional (Ali et al., 2013).

Manajemen

Menurut Hasibuan (2017), manajemen dapat dipahami sebagai ilmu dan seni yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, serta pengawasan sumber daya organisasi untuk meningkatkan efisiensi kinerja. Manajemen

sebagai seni menunjukkan bahwa penerapan fungsi-fungsinya memerlukan keterampilan individu, karena meskipun prinsip dan teori yang digunakan sama, hasilnya dapat berbeda tergantung pada kemampuan dan cara penerapan masing-masing individu.

3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rahayu (2023), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu sekaligus seni yang berfungsi mengatur ikatan serta tugas karyawan supaya dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, maupun perusahaan.

Audit Manajemen

Menurut Susalit & Sugiharto (2020), audit manajemen yaitu tahapan evaluasi yang dilakukan untuk menilai tingkat efisiensi serta efektivitas pelaksanaan kegiatan organisasi secara menyeluruh. Kegiatan ini meliputi semua aspek internal yang wajib dilaporkan kepada pemegang otoritas yang lebih tinggi. audit manajemen memiliki tiga elemen pokok yang penting dalam sasaran audit, yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*). Menurut Qoyum et al. (2023), audit manajemen dilaksanakan agar sebagian atau seluruh aktivitas perusahaan ditinjau dengan tujuan menilai sejauh mana sumber daya yang dimiliki sudah dimanfaatkan dengan efektif dan efisien.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Irmayanti et al. (2023), audit manajemen sumber daya manusia merupakan proses penilaian dan analisis komprehensif terhadap pelaksanaan program yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Audit mencakup evaluasi terhadap seluruh fungsi sumber daya manusia, termasuk berbagai kegiatan yang dijalankan oleh manajer serta supervisor dalam mendukung efektivitas pengelolaan tenaga kerja di perusahaan. Pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai sejauh mana praktik fungsi SDM berjalan secara efektif dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan sekaligus berperan dalam mengidentifikasi kelemahan yang ada dan memberikan rekomendasi atau solusi perbaikan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Menurut Bayangkara (2015), audit manajemen sumber daya manusia memiliki 5 (lima) tahapan, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap audit pendahuluan, auditor mengumpulkan berbagai informasi terkait latar belakang serta gambaran umum mengenai aktivitas atau program sumber daya manusia dari objek yang diaudit. Informasi tersebut kemudian menjadi dasar bagi auditor dalam merumuskan tujuan sementara audit. Tujuan audit berfungsi sebagai hipotesis yang perlu dibuktikan melalui pengumpulan data dan analisis terhadap dugaan atau permasalahan yang ada. Untuk memperoleh pembuktian tersebut, auditor menerapkan prosedur audit yang telah direncanakan sebelumnya.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Perusahaan memiliki sistem pengendalian manajemen sebagai pedoman yang digunakan oleh manajer dan supervisor untuk mengendalikan proses yang sedang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang sudah ditetapkan. Sistem ini juga berperan dalam menjaga agar kegiatan perusahaan berlangsung secara ekonomis, efisien, dan efektif guna mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, auditor perlu memahami semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan SDM pada perusahaan.

3. Audit Terinci

Berdasarkan temuan yang telah diperoleh, auditor kemudian menyusun ringkasan dan mengelompokkan hasil temuan tersebut ke dalam empat kategori, yaitu kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Kondisi menggambarkan situasi nyata yang ditemukan auditor terkait pelaksanaan program sumber daya manusia yang telah diterapkan perusahaan. Kriteria berfungsi sebagai acuan berupa aturan, norma, atau standar yang menjadi pedoman bagi pihak-pihak yang berwenang dalam mengelola SDM. Sementara itu, penyebab mencerminkan tindakan yang dilakukan oleh pihak terkait dalam pengelolaan SDM yang menimbulkan kondisi tertentu. Dari penyebab tersebut, muncul akibat yang harus ditanggung perusahaan akibat adanya perbedaan antara pelaksana di lapangan dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Pelaporan

Pada tahap ini, audit akan menyajikan laporan dengan menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami. Laporan audit yang disajikan tersebut berisi penjelasan

mengenai latar belakang, hasil atau kesimpulan audit, serta temuan yang menjadi dasar pendukung. Tidak hanya itu, laporan audit juga memuat rekomendasi dari auditor sebagai saran perbaikan atas kelemahan yang ditemukan. Laporan audit juga harus mencantumkan ruang lingkup audit yang telah dilaksanakan sebagai bentuk kelengkapan.

31 5. Tindak Lanjut

Tahap ini merupakan pelaksanaan atas rekomendasi yang telah diberikan oleh auditor. Manajemen dan auditor dapat melakukan kesepakatan bersama untuk melakukan proses ini agar perbaikan dapat dilakukan. Meskipun keputusan tindak lanjut ini berada di tangan manajemen, auditor tetap memiliki peran dalam memberikan pendampingan agar proses ini berjalan sesuai dengan rekomendasi yang disarankan sehingga tujuan perbaikan dapat tercapai.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia mampu mengungkap ketidakefektifan pelaksanaan fungsi SDM pada berbagai organisasi. Lengkong et al. (2023) menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang kurang optimal berdampak pada ketidaksesuaian jumlah dan kualitas tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi. Penelitian Novia et al. (2024) menunjukkan bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan serta penilaian kinerja masih belum berjalan secara efektif sehingga belum mendukung peningkatan kinerja karyawan secara maksimal. Sementara itu, Faisal et al. (2024) menyimpulkan bahwa audit manajemen SDM dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam memperbaiki sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, audit manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai pendekatan yang relevan untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada industri perhotelan. Penerapan audit manajemen terhadap sembilan fungsi sumber daya manusia pada Hotel Horison Kota Lama Semarang diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi pengelolaan SDM serta menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi perbaikan guna mendukung peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

¹² 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus, yaitu penelitian tentang audit manajemen fungsi SDM pada Hotel Horison Kota Lama Semarang. Menurut Sugiyono (2023), penelitian deskriptif kualitatif merupakan jenis penelitian yang digunakan untuk memahami eksistensi satu atau lebih variabel mandiri dan tidak perlu melakukan komparasi maupun mencari keterkaitannya dengan variabel lain. Penelitian deskriptif kualitatif berlangsung pada objek yang bersifat alami, yaitu objek yang bergerak sesuai kondisi sebenarnya tanpa rekayasa dari peneliti, serta kontribusi peneliti tidak mengubah dinamika yang terjadi. Instrumen utama pada penelitian deskriptif kualitatif adalah peneliti itu sendiri.

Penelitian dilaksanakan di Hotel Horison Kota Lama Semarang dengan pendekatan studi kasus, karena penelitian difokuskan pada satu objek secara mendalam. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif yang berkaitan dengan sejarah, visi-misi, struktur organisasi, *job description* serta catatan dan dokumen yang berhubungan dengan aktivitas sumber daya manusia (SDM) di Hotel Horison Kota Lama Semarang. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan yang berjumlah 42 orang. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan pertimbangan tertentu. Kriteria responden adalah karyawan yang telah bekerja lebih dari tiga tahun, karena dianggap memiliki pemahaman yang memadai mengenai kebijakan, budaya organisasi, dan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 24 responden yang berasal dari berbagai departemen untuk memastikan keterwakilan unit kerja.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

² 1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan berfungsi memberikan gambaran umum terkait objek audit sehingga dapat membantu dalam merencanakan serta melaksanakan langkah-langkah audit berikutnya secara lebih efektif. Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data serta gambaran umum mengenai Hotel Horison Kota Lama Semarang, termasuk

aktivitas dan kebijakan yang berhubungan dengan fungsi SDM. Prosedur audit yang telah disusun nantinya akan dituangkan dalam hasil audit berupa analisis objek penelitian, yaitu Hotel Horison Kota Lama Semarang, pemeriksaan terhadap peraturan perusahaan (PP), standar prosedur (SOP) terkait SDM, PKWT bagi karyawan, UU dan Peraturan Pemerintah tentang aktivitas SDM, dan kuesioner yang diberikan kepada Karyawan Hotel Horison Kota Lama Semarang.

3. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Tahapan ini mengevaluasi strategi, kebijakan, serta kinerja organisasi untuk menilai sejauh mana manajemen telah berjalan secara efektif. Proses ini mencakup pengumpulan bukti terkait elemen audit manajemen sementara, yaitu kriteria, penyebab, dan akibat melalui analisis menyeluruh dengan melibatkan berbagai pihak dalam perusahaan.

3. Audit Terinci

Bukti-bukti yang telah dikumpulkan pada tahap sebelumnya harus memiliki tingkat kompetensi, relevansi, dan materialitas yang memadai untuk menunjang tujuan audit yang ditetapkan pada review dan pengendalian manajemen. Auditor dapat menarik kesimpulan berdasarkan bukti terhadap setiap elemen audit, yaitu kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat sehingga dapat disusun rekomendasi perbaikan atas kekurangan yang ditemukan selama proses audit berlangsung.

4. Pelaporan

Tahap ini bertujuan untuk menyusun laporan hasil audit yang mencakup temuan serta rekomendasi berdasarkan evaluasi dan penilaian terhadap pengelolaan fungsi sumber daya manusia di perusahaan. Hasil audit manajemen kemudian disampaikan kepada pihak yang berwenang pada objek yang diaudit sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan tindakan korektif atau sebagai bahan informasi bagi manajemen. Laporan temuan audit terdiri atas informasi latar belakang, kesimpulan audit, rekomendasi dan ruang lingkup audit.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia pada Hotel Horison Kota Lama Semarang, dapat diketahui bahwa pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia di perusahaan tersebut telah berjalan sebagaimana berikut:

1. Perencanaan SDM

²
Perencanaan SDM pada Hotel Horizon Kota Lama Semarang dapat dikatakan belum berjalan efektif. Pada Peraturan Perusahaan (PP) sudah tercantum prosedur pengadaan tenaga kerja, namun perusahaan belum mempertimbangkan kondisi dinamis hotel. Hal ini terlihat dari belum adanya dokumen rencana kebutuhan tenaga kerja yang disusun secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik. Perusahaan belum melakukan perencanaan SDM dengan mempertimbangkan analisis beban kerja, tren okupasi, dan target operasional.

Ketidaktersediaan perencanaan yang matang menyebabkan proses pengadaan tenaga kerja dilakukan hanya ketika terjadi kekosongan jabatan atau terdapat peningkatan kebutuhan secara mendadak. Kondisi ini terutama terlihat ketika hotel menyelenggarakan *event* berskala besar yang mengakibatkan hotel sering mengalami kekurangan tenaga kerja sehingga manajemen terpaksa memanggil tenaga kerja dari luar atau menggunakan *casual worker* untuk memenuhi kebutuhan operasional harian. Tenaga kerja *casual* biasanya berasal dari mantan karyawan atau alumni magang yang telah memiliki pengalaman sebelumnya di hotel.

Hotel Horizon Kota Lama Semarang telah menerapkan *Human Resource Information System* (HRIS) dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Sistem ini berfungsi sebagai sarana utama pendokumentasian dan pengolahan data SDM secara digital, sehingga berbagai aktivitas administrasi dapat dilakukan lebih efisien dan terintegrasi. Pemanfaatan HRIS pada fungsi perencanaan SDM digunakan untuk menyediakan data administratif seperti jumlah karyawan, masa kerja, tingkat *turnover*, dan kehadiran yang dapat membantu HRD dalam memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja.

2. Rekrutmen

Rekrutmen SDM pada Hotel Horizon Kota Lama Semarang dapat dikatakan belum efektif. Perusahaan tidak memiliki media dalam penyampaian informasi terkait lowongan kerja yang tersedia seperti media sosial khusus, website resmi atau portal karier. Proses rekrutmen dilakukan dengan perusahaan membuat *vacancy* yang kemudian hanya dibagikan di *group* WhatsApp dan group HRD se-Jawa Tengah. Hal

tersebut dapat mengakibatkan hotel kesulitan mendapatkan kandidat yang sesuai dan berdampak pada keterlambatan operasional.

Keterbatasan akses informasi ini berdampak pada sulitnya hotel dalam mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi jabatan. Pelamar yang masuk umumnya berasal dari lingkaran terbatas, sehingga variasi kompetensi kandidat kurang beragam. Kondisi ini dapat menghambat proses seleksi dan memperbesar terjadinya *mismatch* antara kemampuan pelamar dan kebutuhan posisi. Pada fungsi rekrutmen dan seleksi, HRIS digunakan untuk menyimpan data pelamar, riwayat lamaran, dan dokumen pendukung.

3. Seleksi

Seleksi SDM pada Hotel Horison Kota Lama Semarang dapat dikatakan belum efektif. Proses seleksi untuk posisi penting seperti *Head of Departement* atau *Manager* masih bergantung pada persetujuan pusat (Horison Hotels Group). Mekanisme ini membuat keputusan rekrutmen menjadi lebih Panjang karena hotel tidak memiliki kewenangan penuh dalam menetapkan kandidat yang sudah dinilai cocok. Ketergantungan ini menyebabkan penundaan pengisian jabatan manajerial dan berdampak langsung pada stabilitas operasional hotel.

Keterlambatan pengisian posisi strategis mempengaruhi berbagai aspek manajemen. Tanpa adanya pimpinan departemen yang definitif, proses koordinasi lintas departemen menjadi kurang optimal karena tidak ada pihak yang memiliki otoritas penuh dalam pengambilan keputusan harian. Situasi ini dapat menghambat respons hotel terhadap isu operasional, memperlambat implementasi kebijakan internal, serta mengurangi efektivitas pengawasan terhadap kinerja karyawan.

4. Orientasi dan Penempatan

Pelaksanaan orientasi dan penempatan dapat dikatakan belum berjalan dengan efektif. Pada Peraturan Perusahaan (PP) tertulis penempatan pada Hotel Horison Kota Lama Semarang dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang dituangkan pada struktur organisasi. Namun, pada beberapa bagian di perusahaan terdapat rangkap jabatan dan kekosongan jabatan karena keterbatasan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Adanya rangkap jabatan yang terjadi dapat mengakibatkan beban kerja

yang berlebihan pada karyawan dan akan membuat karyawan tidak bekerja sesuai dengan keahliannya. Masalah tersebut dapat menimbulkan penurunan produktivitas pada karyawan.

5. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan pada Hotel Horison Kota Lama Semarang sudah berjalan efektif karena perusahaan telah memiliki kebijakan yang mengatur secara jelas terkait program pelatihan dan pengembangan karyawan. Seluruh karyawan dari setiap departemen wajib untuk melaksanakan program training minimal 6 (enam) jam dalam 1 (satu) bulan atau 12 (dua belas) kali dalam 1 (satu) bulan untuk masing-masing karyawan.

Penerapan HRIS dalam fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan sudah berjalan lebih efektif. Sistem ini digunakan untuk mencatat jadwal pelatihan, durasi, serta kegiatan pelatihan yang diikuti karyawan. HRIS membantu HRD dalam memastikan setiap karyawan memenuhi kewajiban pelatihan minimal yang ditetapkan perusahaan serta memudahkan proses pemantauan dan evaluasi pelatihan.

6. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan sudah dilaksanakan secara periodik sesuai yang tertera pada Peraturan Perusahaan (PP), yaitu setiap 6 (enam) bulan sekali. Namun, hal ini berdampak pada proses penilaian kinerja karyawan yang belum dilakukan secara *real time*. Evaluasi yang bersifat periodik ini mencerminkan performa aktual karyawan secara berkelanjutan, sehingga umpan balik dan tindak lanjut terhadap hasil kerja sering terlambat diberikan. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya sistem pemantauan kinerja berbasis digital dan keterbatasan dalam melakukan evaluasi rutin.

Pada fungsi penilaian kinerja, HRIS sebenarnya memiliki kemampuan untuk menyimpan hasil evaluasi kinerja secara periodik, namun penilaian kinerja masih dilakukan secara manual yang dilaksanakan setiap 6 (enam) bulan sekali. Hal ini menyebabkan evaluasi belum mencerminkan performa aktual karyawan secara berkelanjutan.

7. Kompensasi dan Balas Jasa

Sistem kompensasi dan balas jasa pada Hotel Horison Kota Lama Semarang dapat dikatakan belum efektif. Sesuai dengan yang tertera pada Peraturan Perusahaan (PP),

karyawan telah mendapatkan upah yang sesuai dengan standar minimum. Perusahaan telah memiliki kebijakan terkait lembur, namun kompensasi lembur diberikan dalam bentuk hari libur pengganti (*time off*) dan bukan dalam bentuk pembayaran upah lembur sebagaimana diatur dalam peraturan ketenagakerjaan. Kebijakan ini menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan, terutama bagi mereka yang mengandalkan pendapatan lembur untuk kebutuhan finansialnya.

¹ Pada fungsi kompensasi dan balas jasa, HRIS telah dimanfaatkan dengan baik. Sistem menghitung gaji pokok, *service charge*, dan tunjangan karyawan berdasarkan data kehadiran dan ketentuan perusahaan, sehingga proses penggajian menjadi lebih cepat dan akurat.

8. Perlindungan Tenaga Kerja

Perlindungan tenaga kerja pada Hotel Horison Kota Lama Semarang dapat dikatakan sudah berjalan efektif. Hotel telah menyediakan fasilitas Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) ¹ dan menciptakan lingkungan kerja yang aman serta ¹ sehat dengan ⁶ memberikan jaminan sosial tenaga kerja sebagai bentuk perlindungan bagi seluruh karyawan sesuai dengan UU No. 40 Tahun 2004 & UU No. 24 Tahun 2011 yaitu berupa asuransi BPJS Ketenagakerjaan & Kesehatan.

HRIS pada fungsi perlindungan tenaga kerja digunakan untuk mendukung pendokumentasian data perlindungan tenaga kerja seperti BPJS, serta mencatat riwayat keluhan karyawan dalam fungsi hubungan ketenagakerjaan.

9. Hubungan Ketenagakerjaan

Hubungan ketenagakerjaan pada Hotel Horison Kota Lama Semarang dapat dikatakan sudah berjalan dengan efektif. Hotel telah memiliki kebijakan dalam menjaga hubungan ketenagakerjaan. Komunikasi yang terjalin antar setiap bagian juga terjalin dengan baik. Seluruh karyawan juga dapat menyampaikan keluhan kesah yang dialami berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan dengan sesama karyawan melalui HRD. HRD kemudian akan memberikan solusi dan menyelesaikan permasalahan. Hal ini telah diatur dalam Peraturan Perusahaan (PP) tentang penyelesaian keluhan kesah karyawan.

Hasil pembahasan diatas telah memberikan penjelasan tentang 9 (sembilan) fungsi SDM yang ada di Hotel Horison Kota Lama Semarang. Pembahasan telah dilakukan secara rinci pada setiap fungsi SDM yang terdapat pada perusahaan. Rangkuman dari pembahasan 8 fungsi tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Pembahasan

No.	Fungsi SDM	Pelaksanaan Fungsi SDM		Efektivitas Fungsi SDM	
		Sudah	Belum	Sudah	Belum
1	Perencanaan SDM	✓			✓
2	Rekrutmen SDM	✓			✓
3	Seleksi SDM	✓			✓
4	Orientasi dan Penempatan	✓			✓
5	Pelatihan dan Pengembangan	✓		✓	
6	Penilaian Kinerja Karyawan	✓			✓
7	Kompensasi dan Balas Jasa	✓			✓
8	Perlindungan Tenaga Kerja	✓		✓	
9	Hubungan Ketenagakerjaan	✓		✓	

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan analisis terkait audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada Hotel Horison Kota Lama Semarang, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Hotel Horison Kota Lama Semarang telah melaksanakan 9 (sembilan) fungsi SDM yang diantaranya terdapat 3 (tiga) fungsi SDM yang sudah berjalan efektif, yaitu pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perlindungan tenaga kerja, dan hubungan ketenagakerjaan, sedangkan 6 (enam) fungsi SDM lainnya belum berjalan efektif, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi SDM, orientasi dan penempatan, penilaian kinerja karyawan, dan sistem kompensasi dan balas jasa.

Berdasarkan 6 (enam) fungsi SDM yang belum berjalan efektif pada Hotel Horison Kota Lama Semarang, terdapat beberapa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan fungsi SDM. Rekomendasi yang diberikan yaitu perusahaan sebaiknya menyusun dan mendokumentasikan rencana kebutuhan tenaga kerja secara periodik berdasarkan beban kerja, tren okupasi, dan target operasional, menetapkan jadwal rekrutmen secara berkala sesuai rencana kebutuhan tenaga kerja dan membangun portal karier atau akun media sosial resmi, meningkatkan koordinasi

dengan pusat melalui penetapan batas waktu persetujuan seleksi jabatan strategis, menganalisis kebutuhan SDM secara menyeluruh pada setiap departemen, menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis digital yang memungkinkan pemantauan hasil kerja secara bulanan atau triwulanan, dan meninjau kembali kebijakan lembur yang berlaku dengan mempertimbangkan kombinasi antara kompensasi finansial dan hari libur pengganti secara proporsional.

²² Penelitian yang dilakukan pada Hotel Horison Kota Lama Semarang memiliki kendala yang menjadi keterbatasan dalam penelitian. Keterbatasan yang dihadapi yaitu keterbatasan akses data, perusahaan tidak mengizinkan peneliti mengakses beberapa data terkait SDM seperti data karyawan beserta keahliannya, rekap gaji, rekap bonus, hasil penilaian kinerja masing-masing dokumen, dan dokumen lainnya yang bersifat rahasia. Terdapat beberapa saran yang diberikan untuk penelitian berikutnya, yaitu melakukan wawancara atau observasi yang lebih mendalam dengan manajer atau kepala departemen yang bersangkutan untuk mengantisipasi keterbatasan akses data yang dimiliki perusahaan, dan meningkatkan koordinasi dengan perusahaan dan memastikan lebih awal data apa saja yang dapat diakses untuk memudahkan penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Aini Romdhoniati, E. N., Widyarti, H., & Widiarto, A. (2021). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Taspen (Persero) KCU Semarang. *Manajerial*, 8(02), 206. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v8i02.2449>
- Ali, K., Mustafa, E., & Hanefah, M. (2013). Internal Audit Effectiveness : An Approach Proposition to Develop the Theoretical Framework. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(10), 92–102.
- Anastasya Mechta Mediana, & Hwihanus Hwihanus. (2024). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisiensi Terhadap Fungsi Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembangan Karier, Dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT. Lintah Mas Indonesia (LMI) Cabang Surabaya. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 2(2), 193–212. <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i2.2586>
- Ardiyanto, D. A. D. (2020). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia di RS. Bhayangkara Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9, Nomor 2(e-ISSN : 2460-0585), 1–20.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara per bulan Menurut Kebangsaan (Kunjungan)*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTQ3MCMY/jumlah-kunjungan-wisatawan-mancanegara-per-bulan-menurut-kebangsaan.html>

- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2025). *Tingkat Penghunian Kamar Hotel (TPK) Hotel Bintang (Persen)*. <https://semarangkota.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjMzIzI=/tingkat-penghunian-kamar-hotel-tpk-hotel-bintang.html>
- Bayangkara, I. (2015). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Dwi Hatmoko, M. Z., Nur Hidayah K Fadhilah, Triyadi Wabang, & Miniati Alur. (2023). Audit Manajemen Terhadap Efektifitas Sumber Daya Manusia (Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Sumber Daya Mineral) Kab Sukabumi. *Sanskara Akuntansi Dan Keuangan*, 2(01), 38–46. <https://doi.org/10.58812/sak.v2i01.247>
- Fitriani, Z. R. (2022). Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Melalui Audit Manajemen. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 4(2), 075–088. <https://journal.sticken.ac.id/index.php/ritmik>
- Harifa, E., Verahastuti, C., & Latif, I. N. (2022). Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi pada Pegawai Unit Penyelenggara Bandar Udara Aji Pangeran Tumenggung Pranoto). *Kompartemen : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 20(1), 157. <https://doi.org/10.30595/kompartemen.v20i1.12791>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hulfa, I., Prianka, W. G., Koondoko, Y. Y. F., Darsana, I. M., Marini, P. L., Rifai, M. S. A., Waruwo, Y., Partai, I. N., Susanto, L., Novianto, U., Sari, A., Nursanti, F., Kurniansah, R., & Kartimin, I. W. (2024). *Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*.
- Irmayanti, I., Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2023). Analisis Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di PT . Mattel Indonesia. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*.
- Janah, I. M. N., Karyanti, T. D., & Widiarto, A. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Pt Bpr Xyz (Perseroda). *Yudishtira Journal : Indonesian Journal of Finance and Strategy Inside*, 2(3), 379–395. <https://doi.org/10.53363/yud.v2i3.52>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). *Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure*. 77–132.
- Lengkong, J. C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2023). Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Kantor Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 261–271. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51563>
- Muhammad Faisal Nugraha, Febransyah, & Ahmad Syukri. (2024). Analisis Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Perusahaan pada Balai Arkeologi Sumatera Selatan. *Jurnal Riset Akuntansi Tridianti (Jurnal Ratri)*, 5(2), 95–104. <https://doi.org/10.52333/jurnalratri.v5i2.417>
- Novia Mega Putri, & Hwihanus Hwihanus. (2024). Peranan Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas, Efisiensi Dan Kinerja Karyawan Sumber Daya Manusia

- Terhadap PT. Sarana Mentari Cemerlang Surabaya. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 2(2), 178–192. <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i2.2585>
- Nugroho, A. Y., Yogyakarta, U. A., & Press, B. (2025). *Buku ajar pengantar industri perhotelan*. August.
- Nurjaman, K., Mustajam, A., Syaifuddin, S., Lubis, Y., & Abadi, Y. (2020). Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Dalam Menyongsong Persaingan Global. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 73–82. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10403>
- Qoyum, M., Rahmani, N. A. B., & Syahriza, R. (2023). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Kinerja Karyawan. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 2(3), 119–129. <https://doi.org/10.59086/jam.v2i3.361>
- Rahayu, F. (2023). *PERAN AUDIT MANAJEMEN DALAM MENILAI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA BAGIAN KEUANGAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) PRAYA*. 3(3), 83–92.
- Sigalingging, L. (2020). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia PT.Metalindo Wahana Putra. *Jurnal SAINTIKOM (Jurnal Sains Manajemen Informatika Dan Komputer)*, 16(2), 330. <https://doi.org/10.53513/jis.v16i2.259>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Susalit & Sugiharto. (2020). *Manajemen Audit Teknologi*. PT. KANISIUS.
- Wirawan, P. E., Sudiarta, I. N., Arianty, A. A. A. S., & Semara, I. M. T. (2020). *Dasar-Dasar Hospitality*. 1–380.

Kania Averina_Sinta 5_Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Hotel Horison Kota Lama Semarang.pdf

ORIGINALITY REPORT

27%

SIMILARITY INDEX

25%

INTERNET SOURCES

17%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.ub.ac.id Internet Source	6%
2	journal.umg.ac.id Internet Source	3%
3	eprints.uny.ac.id Internet Source	3%
4	journal.sinov.id Internet Source	2%
5	123dok.com Internet Source	1%
6	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	1%
7	docplayer.info Internet Source	1%
8	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	1%
9	ejurnal.stie-trianandra.ac.id Internet Source	<1%
10	www.lib.ui.ac.id Internet Source	<1%
11	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Semarang	<1%

-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 12 | Submitted to Udayana University
Student Paper | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 13 | repository.pnb.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--------------------------------------|----------------|
| 14 | core.ac.uk
Internet Source | <1 % |
|-----------|--------------------------------------|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 15 | Umi Anggraeni, Rizal effendi, Padriyansyah.
"Pengaruh Perencanaan Penempatan
Karyawan dan Pelatihan Pengembangan
terhadap Audit Sumber Daya Manusia",
Equivalent : Journal of Economic, Accounting
and Management, 2025
Publication | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 16 | jurnal.polines.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 17 | Submitted to Sriwijaya University
Student Paper | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 18 | Submitted to Universitas Katolik Widya
Mandala Surabaya
Student Paper | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 19 | Dedi Mulyadi, Galih Raspati, Umban Adi.
"Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (SDM)
Dan Budaya 5R Terhadap Produktivitas Kerja
Karyawan", Swabumi, 2024
Publication | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 20 | Maesaroh, Siti. "Manajemen Peningkatan
Mutusumber Daya Manusia Di Man 2
Banyumas", Institut Agama Islam Negeri
Purwokerto (Indonesia), 2022
Publication | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-

21	Submitted to Unika Soegijapranata Student Paper	<1 %
22	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1 %
23	jurnal.vifada.id Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
25	aka2013feunma.blogspot.com Internet Source	<1 %
26	otherreferats.allbest.ru Internet Source	<1 %
27	repository.untag-sby.ac.id Internet Source	<1 %
28	www.idx.co.id Internet Source	<1 %
29	Thoriq Aziz Syaifullah, Ahmad Rifqi, Hafiza Oktasia Nasution. "Pengaruh reward, punishment, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Batam Utama Jaya, Pekanbaru", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2026 Publication	<1 %
30	repository.untar.ac.id Internet Source	<1 %
31	Kristin Sihombing. "Analisis Audit Manajemen Pengelolaan Fungsi SDM Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Klinik SM Kabupaten Bandung", Jurnal Ilmu Kesehatan Immanuel, 2024 Publication	<1 %

32	ejournal-s1.undip.ac.id Internet Source	<1 %
33	eprints.umpo.ac.id Internet Source	<1 %
34	garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
35	Submitted to Politeknik Pariwisata NHI Bandung Student Paper	<1 %
36	etd.repository.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
37	hestiwahyuningratna.wordpress.com Internet Source	<1 %
38	id.scribd.com Internet Source	<1 %
39	journal.kuis.edu.my Internet Source	<1 %
40	journal.stiegici.ac.id Internet Source	<1 %
41	pdfcoffee.com Internet Source	<1 %
42	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
43	rss.happycampus.com Internet Source	<1 %
44	www.scribd.com Internet Source	<1 %

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 9 words
Exclude bibliography	On		