



**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK  
MENINGKATKAN KEEKONOMISAN, EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS  
(Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya)**

**SKRIPSI**

oleh

**Diah Ayu Kartika Ningrum  
NIM 100810301074**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**



**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK  
MENINGKATKAN KEEKONOMISAN, EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS  
(Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya)**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh

**Diah Ayu Kartika Ningrum  
NIM 100810301074**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan kerendahan hati, saya ucapkan rasa syukur kepada Allah SWT serta shalawat untuk nabi Muhammad SAW beserta para sahabatNya.

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orangtua tersayang, almarhum papa Priyonggo dan ibu Sudarti yang cantik, yang selalu mendoakan dimanapun berada
2. Pakde Badi yang selalu memberikan semangat dan dukungannya
3. Almarhum adik tersayang Oky Praditya Marin yang menjadi permata hati
4. Mas Eka Denis Sumarsono yang memberikan banyak kesabaran, hiburan dan arahnya
5. Keluarga besar di Madiun dan Blitar
6. Dosen Pembimbing, Septarina Prita DS, SE., M.SA., Ak. dan Nining Ika Wahyuni, SE., M.Sc., Ak. yang telah membimbing dengan kesabarannya
7. Almamater tercinta Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember

## **MOTTO**

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat

**Terjemahan Surat *AL-Mujadalah* ayat 11**

Kita melihat kebahagiaan itu seperti pelangi tidak pernah di atas kepala kita sendiri tetapi selalu berada di atas kepala orang lain

**Thomas Hardy**

Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia tetapi hanya kamu sendiri yang menangis. Dan pada kematianmu semua orang menangis sedih tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum

**Mahatma Gandhi**

Gagal memang tidak menyenangkan akan tetapi gagal setelah berjuang itu setidaknya mengesankan

**Diah Ayu**

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diah Ayu Kartika Ningrum

NIM : 100810301074

Jurusan : S1 –Akuntansi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keekonomisan, Efisiensi Dan Efektifitas (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya) adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 11 Agustus 2014

Yang menyatakan,

Diah Ayu Kartika Ningrum  
NIM 100810301074

## **TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER  
DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN  
KEEKONOMISAN, EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS  
(Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Pasar Surya  
Surabaya)  
Nama Mahasiswa : Diah Ayu Kartika Ningrum  
Nomor Induk Mahasiswa : 100810301074  
Jurusan : Akuntansi / S-1 Akuntansi  
Tanggal Persetujuan : 22 September 2014

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Septarina Prita DS, SE., M.SA., Ak.  
NIP. 198209122006042002

Nining Ika Wahyuni, SE., M.Sc., Ak.  
NIP. 198306242006042001

Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, SE., M.Si., Ak.  
NIP 197204162001121001

**SKRIPSI**

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK  
MENINGKATKAN KEEKONOMISAN, EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS**  
(Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya)

oleh  
DIAH AYU KARTIKA NINGRUM  
100810301074

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Septarina Prita DS, SE., M.SA., Ak.

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK  
MENINGKATKAN KEEKONOMISAN, EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS  
(Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Diah Ayu Kartika Ningrum

NIM : 100810301074

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Taufik Kurrohman, SE., M.SA., Ak. (.....)  
NIP 198207232005011002

Sekretaris : Drs. Imam Mas'ud, MM., Ak. (.....)  
NIP 195911101989021001

Anggota : Nur Hisamuddin, SE., M.SA., Ak. (.....)  
NIP 197910142009121001

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Dekan

Dr. M. Fathorrazi, SE., M.Si.  
NIP 19630614 199002 1 001

## **Diah Ayu Kartika Ningrum**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

### **ABSTRAK**

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS) Surabaya bertujuan untuk mengetahui keekonomisan, efisiensi dan efektifitas fungsi sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya, mengidentifikasi kelemahannya serta memberikan rekomendasi atas kelemahan tersebut sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan. Ruang lingkup penelitian yang dibahas adalah sembilan fungsi sumber daya manusia yang terdiri atas: fungsi perencanaan; fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan karyawan; fungsi hubungan karyawan; pemutusan hubungan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan studi lapangan yaitu, wawancara, observasi, dokumentasi, studi kepustakaan, artefak. Proses analisis data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu *criteria*, *causes*, dan *effect*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa terdapat fungsi yang belum ekonomis, efektif maupun efisien, fungsi tersebut adalah fungsi perencanaan, orientasi, fungsi pelatihan, fungsi penilaian, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi, fungsi hubungan karyawan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang dinilai ekonomis, efektif dan efisien adalah fungsi perlindungan pegawai, rekrutmen, dan seleksi. Dari kelemahan yang ditemukan maka peneliti memberikan rekomendasi dalam mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia yang akan datang.

**Kata kunci:** Audit manajemen, fungsi sumber daya manusia, ekonomis, efektif, efisien, *criteria*, *causes*, *effect*, rekomendasi

## **Diah Ayu Kartika Ningrum**

*Department of Accountancy, Faculty of Economy, University of Jember*

### **ABSTRACT**

*Management audit of human resource function at Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS) Surabaya aims to know how economical, efficiency, and effectiveness the development of human resource function PDPS, identify the weakness and provide recommendations on the weakness that will improve the company's performance. Research scope discussed is nine functions, which are: planning function; recruitment, selection, and orientation function; training function, work assessment function, development career function, compensation function, manpower protection function, manpower relationship function, dissolution of work relationship function. This research uses a descriptive approach method. The data got from field study those are by did interview, observation, documentation, artefak. Data analyzing process used a qualitative analysis method by compared three elements called criteria, causes, effect. The result of research which uneconomically, uneffectively, and unefficiently are planning function, orientation, manpower training function, assessment function, development career function, compensation function, manpower relationship function, and dissolution of work relationship function. Manpower protection function, recruitment and selection are economical, efficiency, and effectiveness. Based on the weakness were found, the author gives some recommendations are given for the better improvement in the development and management of human resource in the future.*

**Keywords:** *Management audit, human resource function, economic, effective, efficient, criteria, causes, effect, recommendation*

## RINGKASAN

**Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keekonomisan, Efisiensi dan Efektifitas (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya);** Diah Ayu Kartika Ningrum; 100810301074; 2014; 67 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Kompleksitas persaingan dalam dunia bisnis membuat banyak perusahaan berlomba menjadi yang utama. Keberhasilan perusahaan tidak hanya dicapai melalui faktor-faktor keunggulan yang bersifat *economic value* seperti kekuatan aktiva tetap dan modal kerja saja, tetapi juga ditentukan oleh keunggulan kompetitif karyawan sebagai *human capital*. Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan berdampak positif terhadap penciptaan nilai tambah terhadap keputusan yang diambil. Oleh karena itu, perusahaan perlu perencanaan dan strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusianya.

Menurut Bayangkara (2008:12) keekonomisan (kehematan), efisiensi (daya guna), dan efektifitas (hasil guna) merupakan tiga elemen penting yang tidak dapat dipisahkan yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peran langsung dalam melaksanakan dan mengontrol fungsi sumber daya manusia yang ekonomis, efektif dan efisien. Hal tersebut tidak lepas dari kendala-kendala yang akan dihadapi manajemen nantinya. Sehingga diperlukan peran audit manajemen khususnya audit SDM dalam menemukan kendala serta solusi alternatif yang ekonomis, efisien dan efektif.

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS) Surabaya yang beralamatkan di jalan Manyar Kertoarjo V. PDPS sendiri merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang penyedia fasilitas perdagangan. PDPS Surabaya memiliki ruang lingkup usaha yang cukup luas. Selain menyediakan fasilitas perdagangan, PDPS Surabaya juga melakukan usaha-usaha lain

selama tidak bertentangan dengan maksud dan tujuan perusahaan seperti usaha pada bidang properti, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga, juga melakukan penyertaan modal pada badan usaha lain.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tahapan audit manajemen yaitu: pemeriksaan pendahuluan, *review* dan pengujian pengendalian manajemen, dan audit terinci. Dengan ruang lingkup penelitian dilakukan pada sembilan fungsi manajemen SDM, yaitu: : fungsi perencanaan; fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan karyawan; fungsi hubungan karyawan; pemutusan hubungan kerja. Penelitian ini juga menggunakan teknik keabsahan data dengan menggunakan dua kriteria, yaitu derajat kepercayaan dan derajat kepastian. Sehingga teknik pemeriksaan yang digunakan adalah perpanjangan keikutsertaan, ketekunan atau keajegan pengamatan, triangulasi, uraian rinci.

Setelah kesembilan fungsi SDM dilakukan pemeriksaan maka dapat disimpulkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada PDPS Surabaya kurang ekonomis, efisien dan efektif. Hal tersebut didasari dari teori 3E (ekonomis, efisien dan efektif) yang kemudian dijadikan tolak ukur dalam penilaian. PDPS Surabaya dalam menjalankan fungsi SDM dinilai *input* (ekonomis) yang dikorbankan terlalu sedikit dibandingkan kesejahteraan dan fasilitas karyawan yang dibutuhkan sehingga menyebabkan proses (efisien) dalam bekerja tidak maksimal dan hasilnya *output* (efektif) dalam mencapai tujuan perusahaan tidak berjalan sesuai rencana. Investasi organisasi dalam hal SDM merupakan hal yang penting sedangkan PDPS dinilai kurang berkorban dalam hal tersebut. Sehingga semangat karyawan dalam kinerjanya akan tidak maksimal, yang berakibat pada hasil kerja yang tidak sesuai target maupun tujuan.

Banyak aktivitas manajemen yang tidak sesuai SOP, PERDA, PERWALI maupun Peraturan Direksi sendiri. Selain itu faktor alokasi anggaran yang minim bagi kesejahteraan karyawannya turut mendukung kesimpulan ini. Hampir seluruh fungsi

ditemukan kelemahan yang menunjukkan tidak ekonomis, efisien dan efektifnya manajemen SDM PDPS Surabaya, fungsi-fungsi tersebut adalah fungsi perencanaan tenaga kerja, orientasi, fungsi pelatihan, fungsi penilaian, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi, fungsi hubungan karyawan dan fungsi pemutusan hubungan kerja.

Pentingnya keekonomisan, efisiensi dan efektifitas dalam mengelola SDM perusahaan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, maka dari itu diperlukan rekomendasi perbaikan dari masalah di atas. Yaitu diharapkan aturan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan diimbangi dengan pengawasan terhadap aktivitas yang telah direncanakan. Dan yang paling penting adalah perlunya investasi lebih terhadap fasilitas kesejahteraan karyawannya, selain dari anggaran yang perlu dialokasikan lebih dapat pula dilaksanakan dengan program-program kreatif-ekonomis yang dapat diberikan fungsi SDM PDPS Surabaya.

## **PRAKATA**

Tiada untaian kata yang lebih indah dan agung yang dapat penulis ucapkan selain puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, petunjuk dan ridhoNya serta junjungan Nabi Muhammad SAW berta sahabatNya, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keekonomisan, Efisiensi Dan Efektifitas (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya)”

Skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak. dan Dr. Ahmad Roziq, SE., M.M., Ak. selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Septarina Prita DS, SE., M.SA., Ak. dan Nining Ika Wahyuni, SE., M.Sc., Ak. selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Dr. Yosefa Sayekti M.Com., Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Almarhum papa Priyonggo dan ibu Sudarti yang cantik selaku orang tua terhebat yang selalu memberikan doa dan kasih sayang dimanapun kalian berada.
7. Pakde Badi yang selalu memberikan semangat dan dukungannya.
8. Almarhum adik tersayang Oky Praditya Marin yang menjadi permata hati.

9. Mas Eka Denis Sumarsono yang memberikan banyak kesabaran, hiburan dan arahnya.
10. Keluarga besar di Madiun dan Blitar, Mbah Sarijem, Poh Mar, Mbak Niken, Mbak Siti sekeluarga yang selalu memberikan bantuan dan doanya.
11. Teman-teman seperjuangan di Jember, Andriani Mutiara, Dina Rosaliana, Teguh Atmajaya yang telah meramaikan hidup selama di Jember.
12. Penghuni kos-kosan Mandaera, Bu Desi, Titis, Saropah, mbak Diar, mbak Vita, Sita, terimakasih atas pengalaman hidup bersama dalam satu atap.
13. Teman-teman sekampung Madiun dalam IKAPEMMA, Annas, Anggi, Faiz dan Halim. Satu kampung, satu SMA, satu universitas, terimakasih atas bantuannya selama ini.
14. Keluarga besar Kelompok Studi Kewirausahaan Muda periode 2011-2013. Terima kasih atas ilmu, proses dan pengalaman yang diberikan.
15. Teman-teman Akuntansi angkatan 2010. Terimakasih atas kenangannya selama berjung bersama sampai tercapainya gelar sarjana.
16. Jajaran Direksi dan seluruh staff karyawan PDPS Surabaya termasuk bu Yem, terimakasih bantuan, izin dan informasinya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
17. Serta kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih banyak atas semua bantuan yang diberikan,

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, seperti ketidaksempurnaan yang selalu ada pada diri manusia. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan dan saran dari semua pihak. Akhirnya, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 11 Agustus 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>RINGKASAN</b> .....	xi
<b>PRAKATA</b> .....	xiv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xvi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	4
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
<b>2.1 Konsep Audit</b> .....	6
2.1.1 Pengertian Audit.....	6
2.1.2 Jenis-jenis Audit.....	6
<b>2.2 Audit Manajemen</b> .....	7
2.2.1 Pengertian Audit Manajemen.....	7
2.2.2 Keekonomisan, Efisiensi, dan Efektifitas.....	8
2.2.3 Tujuan Audit Manajemen.....	10

2.2.4 Tahapan Audit Manajemen .....	11
<b>2.3 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>15</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Obyek Penelitian .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Sumber Data .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 Metode Analisis Data .....</b>	<b>21</b>
<b>3.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data .....</b>	<b>23</b>
<b>3.7 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>25</b>
<b>BAB 4. PEMBAHASAN .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Pemeriksaan Pendahuluan.....</b>	<b>26</b>
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya .....	26
4.1.2 Dasar Hukum Pengelolaan Pasar .....	27
4.1.3 Makna Logo Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya .....	27
4.1.4 Tujuan Dan Fungsi Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya .....	28
4.1.5 Visi Dan Misi Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya .....	29
4.1.6 Lingkup Usaha Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya .....	30
4.1.7 Lokasi Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya...	31
4.1.8 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya .....	32
4.1.9 Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab ...	32

<b>4.2</b>	<b><i>Review</i> dan Pengujian Pengendalian Manajemen .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>Pemeriksaan Terinci .....</b>	<b>40</b>
	4.3.1 Penjabaran Tujuan Audit.....	40
	4.3.2 Hasil Analisis dan Pengelompokan Temuan .....	41
<b>4.4</b>	<b>Penyusunan Rekomendasi .....</b>	<b>57</b>
<b>4.5</b>	<b>Audit Manajemen Untuk Meningkatkan Keekonomisan, Efisiensi dan Efektifitas .....</b>	<b>59</b>
<b>4.6</b>	<b>Teknik Keabsahan Data .....</b>	<b>60</b>
<b>BAB 5.</b>	<b>Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2</b>	<b>Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3</b>	<b>Saran .....</b>	<b>64</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>65</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 4.1 Ringkasan Pemeriksaan Terperinci Fungsi Sumber Daya Manusia .....	56

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Hubungan Ekoomisasi-Efisiensi-Efekifitas .....	10
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	25
4.1 Logo PDPS Surabaya.....	27