

Bab I

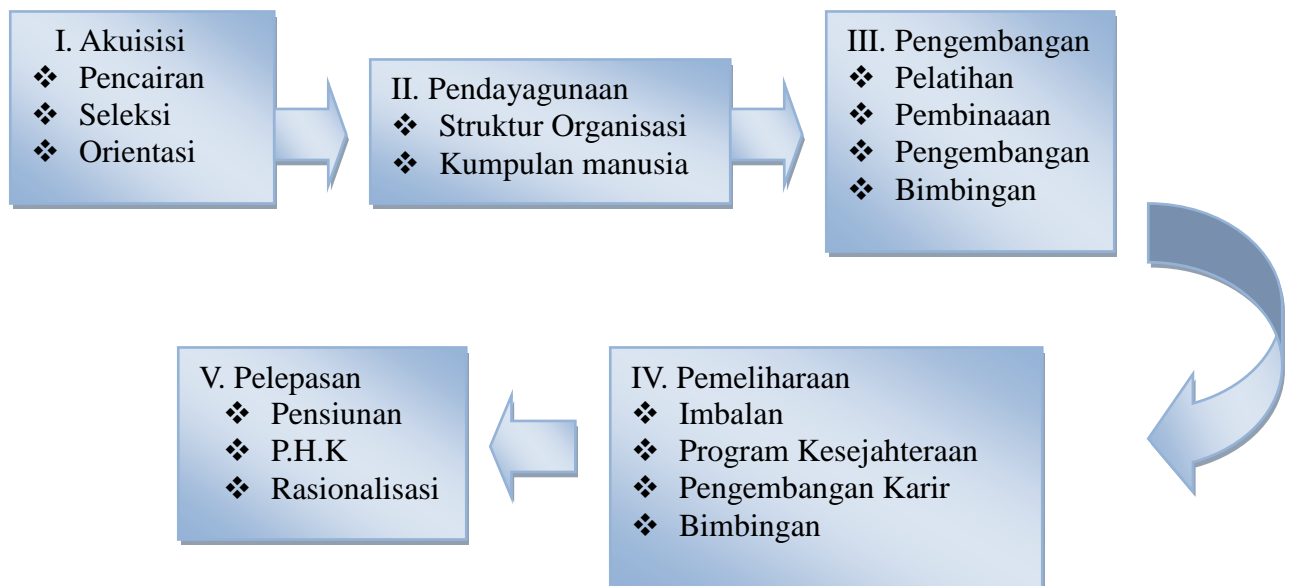
Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen sumber daya manusia

Manajemen SDM biasanya di definisikan sebagai manajemen proses pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai



Misi manajemen SDM dalam perusahaan menjelaskan untuk alasan apa fungsi itu diadakan

Manajemen Harus Menjamin bahwa:

Perusahaan akan dapat atau mampu merekrut, melatih, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan SDM yang berkualitas baik dan tepat, dalam jumlah yang tepat, dan pada saat yang tepat pada semua tingkatan dalam organisasi perusahaan itu, dan melepaskan mereka kembali ke masyarakat dengan cara yang terbaik bagi semua pihak. Dengan kata lain, bagian SDM harus menjamin bahwa perusahaan akan menerapkan manajemen SDM secara tepat.

Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja, terdiri dari:
 - a) Perencanaan sumber daya manusia
 - b) Analisis jabatan
 - c) Penarikan pegawai
 - d) Penempatan kerja
 - e) Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja, terdiri dari:
 - a) Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b) Pengembangan karir
 - c) Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa, terdiri dari:
 - a) Balas jasa langsung yang mencakup gaji dan insentif
 - b) Balas jasa tak langsung yang mencakup keuntungan dan pelayanan/kesejahteraan
4. Integrasi, terdiri dari:
 - a) Kebutuhan pegawai
 - b) Motivasi kerja
 - c) Kepuasan kerja
 - d) Disiplin kerja
 - e) Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja, terdiri dari:
 - a) Komunikasi kerja
 - b) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c) Pengendalian konflik kerja

- d) Konseling kerja
- 6. Pemisahan tenaga kerja yang mencakup pemberhentian pegawai.

Bab II

Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang terintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a) Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang.

b) Perencanaan organisasi

Perusahaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Beberapa variabel yang sangat penting dan berpengaruh dalam aktivitas perencanaan organisasi adalah sebagai berikut:

- Peramalan bisnis

Peramalan bisnis sangat berpengaruh dalam proses perencanaan organisasi. Peramalan bisnis ini menyangkut masalah keadaan ekonomi secara umum, inflasi, tingkat upah, harga, dan biaya yang diperlukan organisasi untuk masa yang akan datang.

- Peluasan dan pengembangan usaha

Peluasan dan pengembangan usaha harus dipertimbangkan dalam perencanaan organisasi. Perusahaan yang akan memperluas dan mengembangkan kegiatan usaha perlu mempersiapkannya sedini mungkin dan menjadi input untuk perencanaan organisasi.

- Rancangan dan perubahan struktur

Rancangan dan perubahan struktur harus menjadi pemikiran dalam perencanaan organisasi. Dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak perusahaan perlu mengadakan perubahan struktur organisasi agar aktivitas organisasinya tidak menjadi hambatan.

- Falsafah manajemen

Perubahan falsafah manajemen dapat mempengaruhi perencanaan organisasi. Begitu pula perencanaan organisasi harus sesuai dengan falsafah manajemen.

- Peranan pemerintah

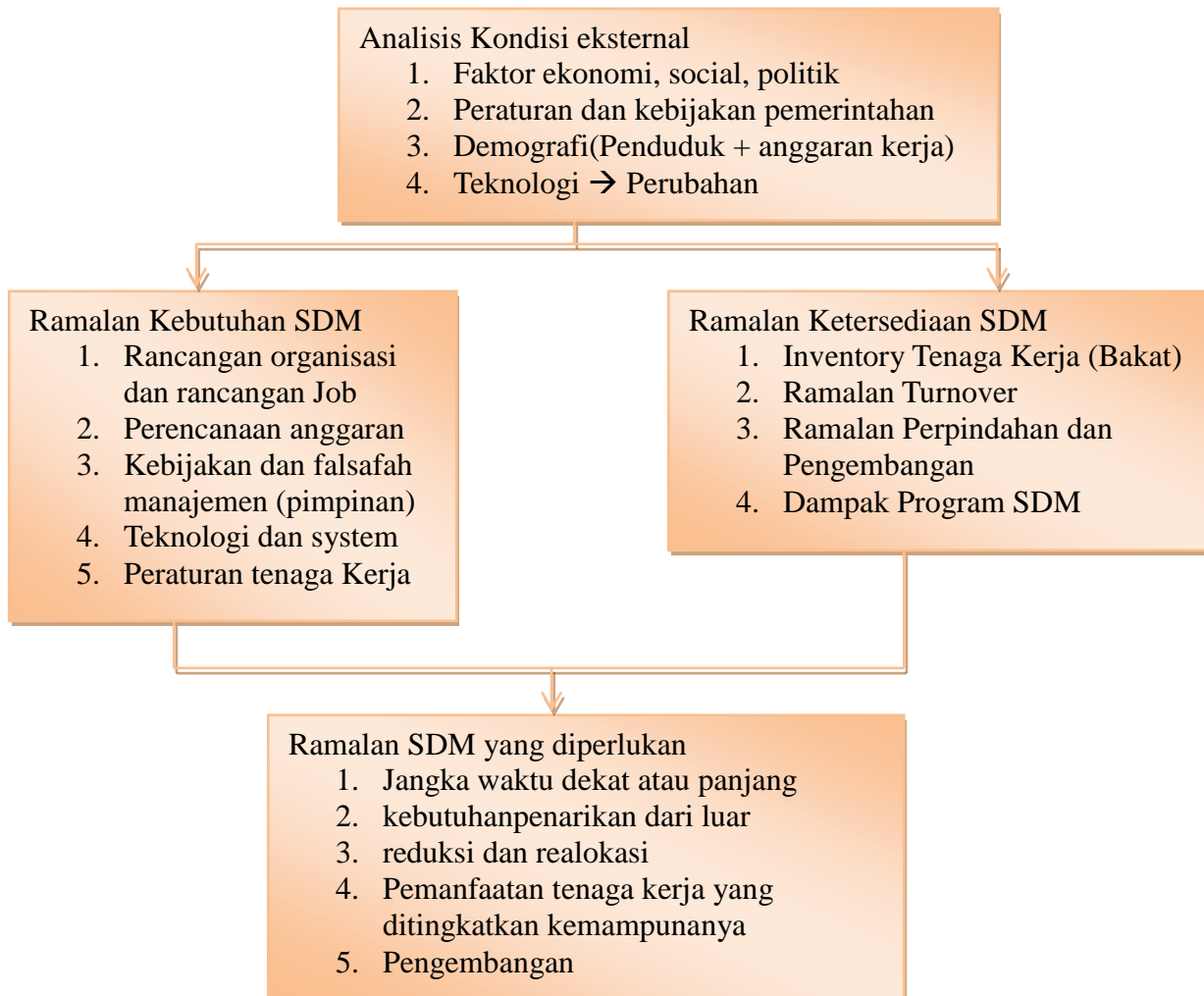
Peranan pemerintah perlu menjadi pertimbangan dalam perencanaan organisasi. Perubahan kebijakan pemerintah dalam menentukan harga dasar, pajak, produk ekspor dapat mempengaruhi perencanaan organisasi.

- Produk dan kemampuan manusia

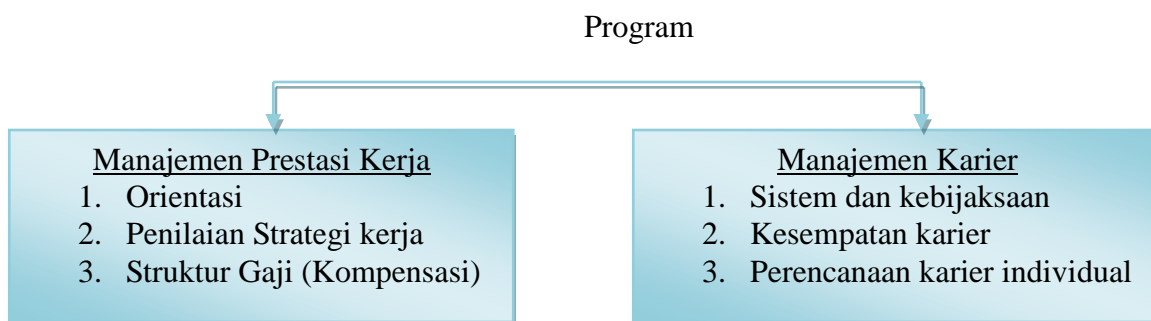
Pengembangan produk baru dengan menggunakan teknologi modern memerlukan kemampuan pegawai yang memadai. Pendayagunaan pegawai untuk pengembangan produk baru tersebut perlu menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan organisasi.

b. Kerangka Model Perencanaan SDM

1. Need forecasting



c. Perencanaan Program



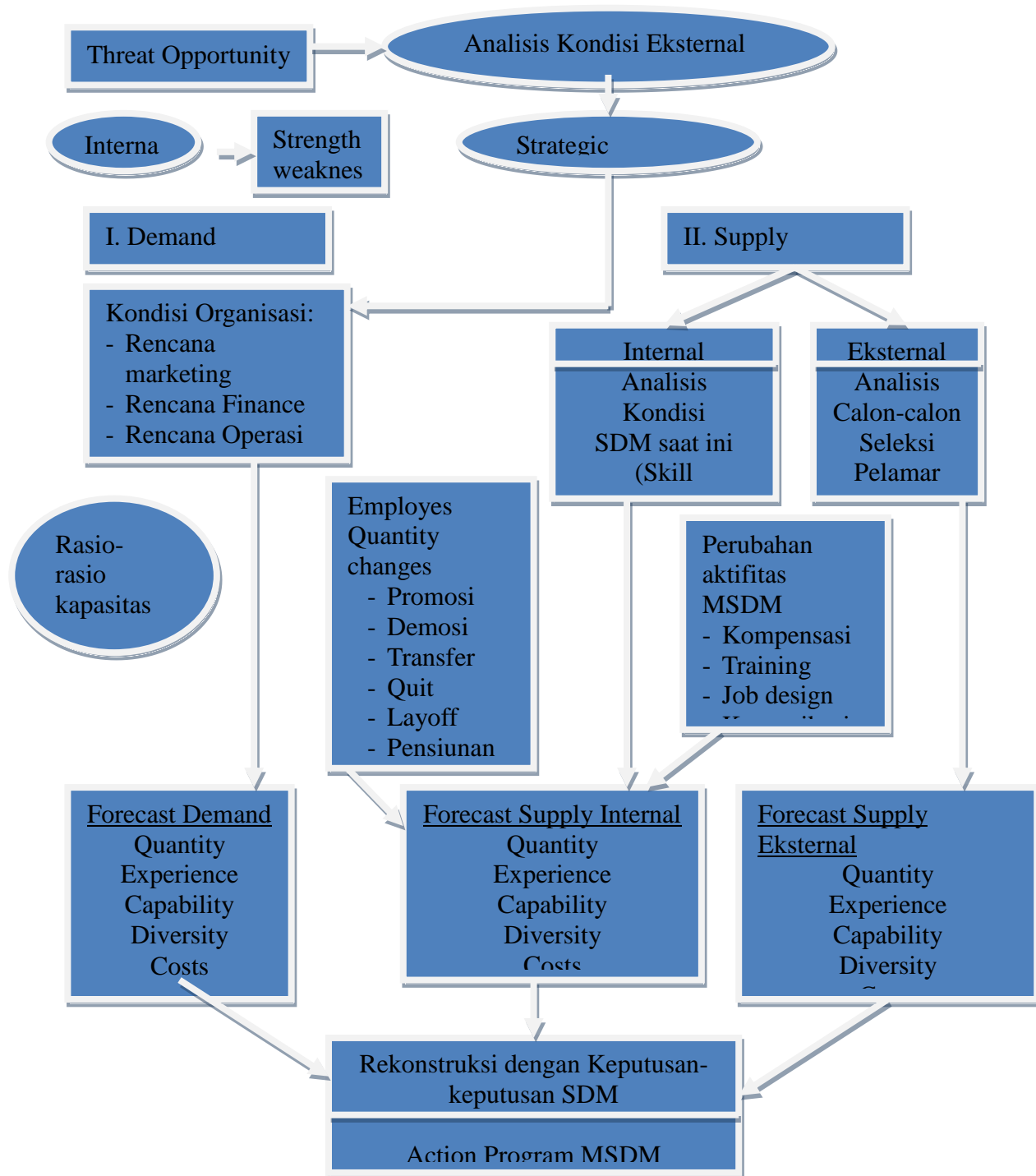
d. Perencanaan Sumber Daya Manusia

- Demand (time)

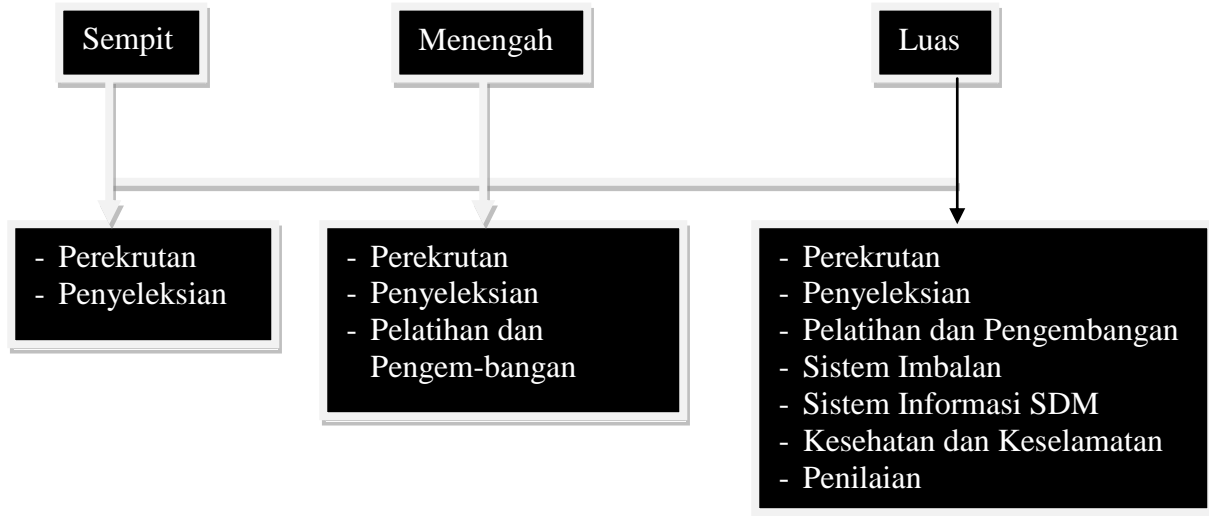
Diturunkan dari analisis kondisi eksternal menjadi business plan dan strategy, antara lain termasuk:

1. organization plan
 2. Product plan
 3. Technology or production plan
 4. financial plan
 5. marketing plan
 6. HR plan : quality SDM dan Quantity SDM
- Supply (Time)
1. Internal supply : human resources audit (skill audit)
 2. external supply

c. Jumlah dan Pemanfaatan SDM (Employment Planning Model)



e. Fokus Perencanaan Sumber daya manusia

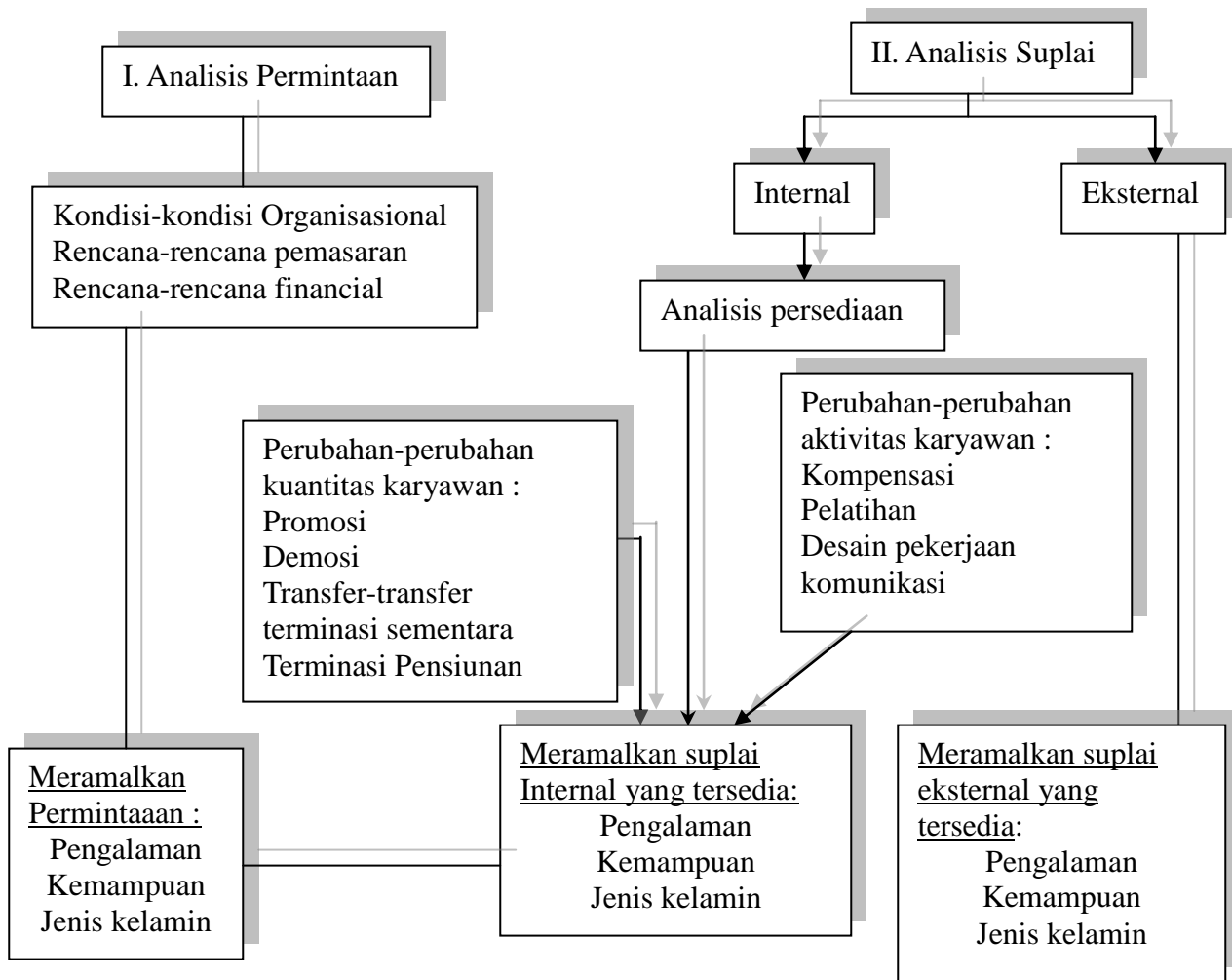


Bagaimana Perencanaan SDM dikaitkan dengan Proses perencanaan yang lebih Makro atau lebih Luas

Level Analisis	STO Target	Aktivitas Perencanaan	Jenis keputusan
Tingkat Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> - Finansial - Pemerintah - Sumber - Masyarakat (social) 	Eksternal Planning	-
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur - Norma atau budaya - Profits - Market share - Kualitas Produk 	Business Planning	<ul style="list-style-type: none"> - Bidang usaha - Pasar, proses produksi, teknologi rancang organisasi - bagaimana kontribusi terhadap usaha
Departemen SDM (Fungsional)	<ul style="list-style-type: none"> - Anggaran - Aktivitas - Pendapat pelanggan 	HR strategic planning	<ul style="list-style-type: none"> - sumberdaya yang akan digunakan

<p>T.K yang akan digunakan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah tenaga kerja yang ditempatkan sesuai job - Tingkat biaya tenaga kerja 	<p>Perencanaan penempatan (PSDM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kebijakan pimpinan yang dipilih - supply dan demand yang digunakan - ” GAP” yang perlu diisi
<p>Penetapan Aktivitas MSDM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya aktivitas MSDM - Hasil standard Aktivitas - Evaluasi hasil atau manfaat 	<p>H.R. Plan (Luas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas MSDM - Luasnya Aktivitas MSDM

Gambar Proses perencanaan kepegawaian tiga tahap



f. Manajemen Karir

- Sistem dan kebijakan: rekrutmen seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, pengembangan dan training, terminasi dan pensiunan.
- Suksesi manajemen: Individual assesment, syarat posisi, peta penggantian, mengikuti kemajuan karier
- Perencanaan karir Individual : self analysis, perencanaan karir pribadi, perencanaan kegiatan pengembangan.

g. Demand SDM

Terdapat tiga sebab atau faktor yang mempengaruhi:

1. faktor Eksternal

- Faktor ekonomi
- Faktor sosial- legal politis
- Faktor teknologi
- Faktor pesaing

2. faktor Internal (organisasi)

- Perencanaan strategik
- Anggaran
- Peramalan penjualan +produksi
- Pembukaan usaha baru
- Rancangan baru organisasi dan jobs

3. faktor Internal (tenaga kerja)

- Pemberhentian pegawai
- Pensiunan
- Skorsing
- Meninggal
- Mangkir (Absen)

h. Teknik-teknik permintaan SDM

Tersedia berbagai variasi teknik peramalan permintaan SDM dengan berbagai tingkatan kompleksitasnya. Berbagai teknik peramalan yang dapat dipergunakan meliputi:

1. Teknik Peramalan jangka pendek
 - a. anggaran
 - b. beban kerja
2. Teknik peramalan jangka panjang
 - a. Permintaan unit dan permintaan organisasional
 - b. Pendapat para pakar
 - c. Model probabilistik atau stokastik
 - d. Analisa trend
 - e. Analisis markov
 - f. Model peramalan agregat

Bab III

Sistem Informasi Sumber Daya manusia

a. Pengertian Sistem informasi sumber daya manusia

Secara umum dapat diartikan Informasi adalah sebuah mata rantai kritis untuk menuju keberhasilan berbagai kemungkinan bagi perencanaan SDM. SI SDM adalah prosedur sistematis untuk pengumpulan, menyimpan, mempertahankan, menarik dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan keputusan SDM. Dengan kata lain SI SDM mempunyai kemampuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan atau pilihan banyak orang yang lebih berhubungan dengan aktivitas perencanaan SDM baru. Sistem Informasi akurat dan tepat waktu untuk mendukung:

1. Perencanaan SDM
2. Kegunaan Karyawan
3. Pengembangan SDM
4. Perekrutan

Informasi yang dikehendaki pada umumnya meliputi :

1. tepat waktu
2. Akurat
3. Ringkas
4. Relevan
5. Lengkap

SI SDM menghasilkan beberapa laporan dan ramalan penting yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan bisnis. Yang dikategorikan laporan kegiatan bisnis dengan SI diantaranya, mengenai :

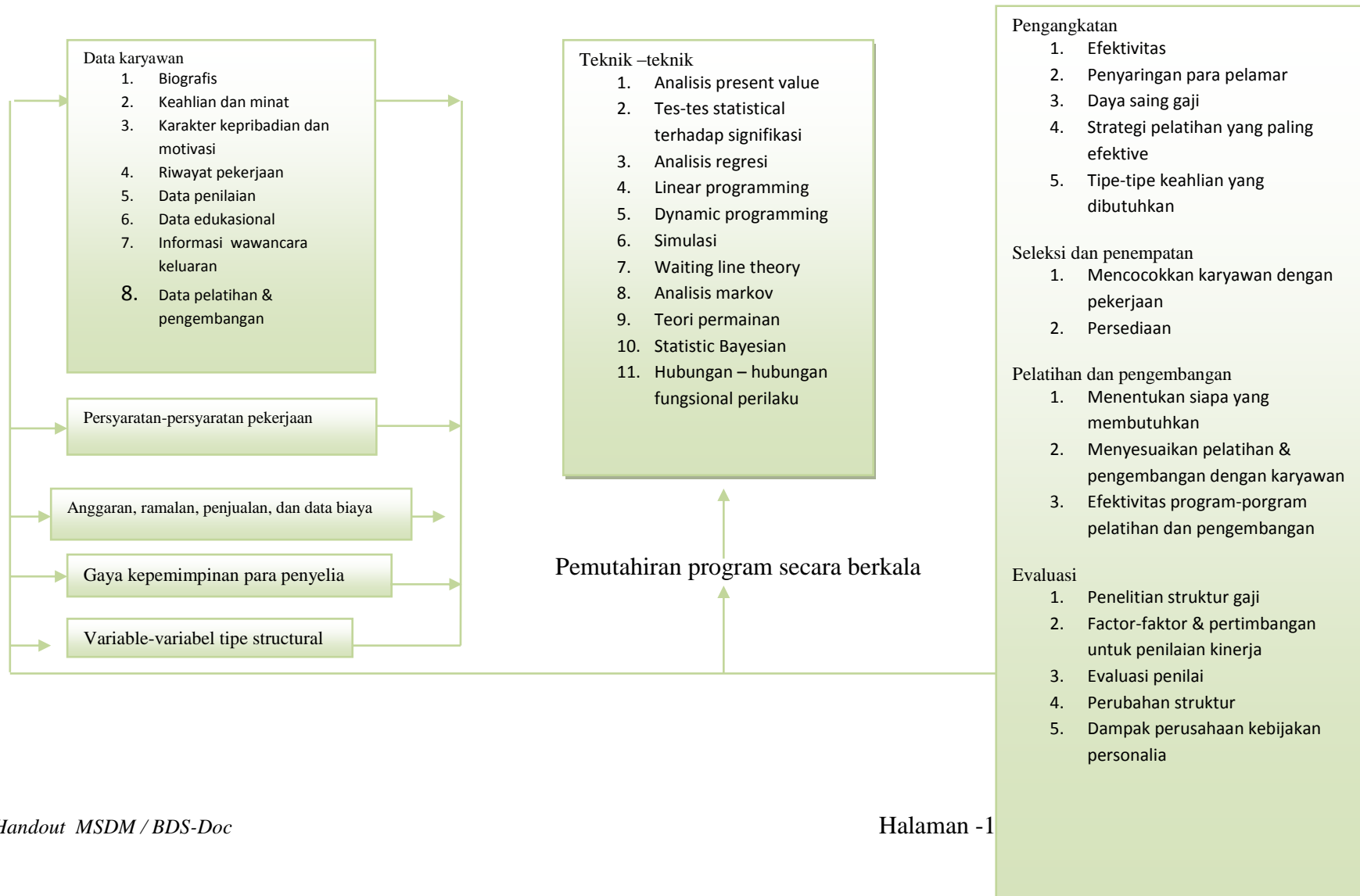
- a. Laporan-laporan rutin (routine reports).
- b. laporan-laporan kuartalan atau semesteran kepada manajemen puncak/pusat.
- c. Laporan-laporan penyimpangan (exception reports).
- d. Laporan-laporan berdasarkan permintaan (on-demand reports).

Ramalan-ramalan

Masukan

Transformasi

keluaran



Pendekatan Lima tahap untuk desain dan implementasi sistem informasi SDM

Tahap I: Analisis pendahuluan atas sistem (studi kelayakan)

- melihat dan menentukan permasalahan-permasalahan atau situasi
- menentukan kendala-kendala lingkungan yang mempengaruhi sistem atau situasi
- menentukan saran-saran
- menentukan persyaratan-persyaratan operasi (Rincian permasalahan)
- melakukan studi kelayakan dan menyerahkan laporan

Tahap II: Desain sistem pendahuluan

- menuliskan skenario rinci
- merumuskan sistem-sistem alternatif untuk memenuhi tujuan dan kendala
- menilai sistem-sistem alternatif
- memberikan rekomendasi-rekomendasi
- menentukan persyaratan-persyaratan umum rekayasa
- memperkirakan efek-efek faktor manusia dan rekayasa sistem yang diusulkan.

Tahap III : Rekayasa sistem

- memberikan spesifikasi rinci dari komponen perancangan
- membuat kajian pendahuluan efektivitas biaya-biaya dari alternatif desain perancangan
- memilih alternatif desain yang terbaik
- merekomendasikan alternatif yang terbaik kepada pengambil keputusan yang bertanggung jawab
- setelah persetujuan, memberikan spesifikasi-spesifikasi kepada staf pemrogram.

Tahap IV : Pengujian implementasi sistem

- menguji subsistem
- menguji keseluruhan sistem informasi SDM
- menjalankan pengujian sistem paralel
- menerapkan sistem

Tahap V : Evaluasi dan pemantauan sistem

- mengukur kinerja sistem
- mengevaluasi kinerja sistem
- memodifikasi sistem yang perlu

- menerapkan sistem keseluruhan seperti yang dikehendaki
- melaksanakan pemantauan dan evaluasi yang berkesinambungan.

Manajemen Kinerja

Organisasi :

- aktivitas
- hubungan
- responsibilities
- standard
- kualitas kehidupan kerja

Penilaian kinerja

- rencana dan sasaran kinerja
- coaching
- evaluasi

Struktur reward

- kompensasi
- benefits

Bab IV

REKRUTMEN DAN SELEKSI

A. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Suatu perusahaan apabila sudah mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu.

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Perlunya dipikirkan tentang alternatif terhadap rekrutmen didasarkan pada pertimbangan bahwa rekrutmen memerlukan biaya yang tinggi. Antara lain untuk preproses riset interview, pembayaran fere agen rekrutmen, dan masalah relokasi dan pemrosesan karyawan baru. Setelah menjadi diterima menjadi karyawan, nantinya akan sukar untuk dikeluarkan (diberhentikan) meskipun mereka hanya memperlihatkan kinerja marjinal saja, oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen.

2. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan.

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

3. Prinsip-prinsip Rekrutmen

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategi tentang perekrutan
- e. Fleksibility
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum

Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan atau lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

- Keuntungan merekrut dari dalam perusahaan
 - Tidak terlalu mahal
 - Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan
 - Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri.
- Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan
 - pembatasan terhadap bakat-bakat
 - mengurangi peluang
 - dapat meningkatkan kepuasan diri.

Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui:

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (Job Posting Program)

2. Perbankan Pekerja (departing employes)

Dari sumber eksternal didalam negri perekrutan melalui:

1. walk-ins dan write-ins (pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri)
2. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri atau karyawan-karyawan perusahaan lain)
3. Pengiklaran (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lain)
4. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara
5. Agen-agen penempatan tenaga kerja
6. Tenaga-tenaga profesional mencari perusahaan
7. Organisasi-organisasi profesi/keahlian.
8. Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta.

Dari Sumber Eksternal / diluar negri / internasional perekrutan melalui:

1. Profesional Search Firm
2. educational Institution
3. Profesional Association
4. Labaur Organization
5. Military Operation

Dalam proses rekrutmen ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara:

- a. Faktor-faktor organisasi yang meliputi kebijakan promosi dari dalam , yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada didalam. Kebijakan imbalan, status kepegawaian dan rencana SDM.

Kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan ada 4 hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- o kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan
- o kemampuan perusahaan
- o keharusan mentaati perusahaan
- o penyeimbang lokasi
- b. kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berfikir
- c. kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) meliputi:
 - o Tingkat pengangguran
 - o Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru

- o Ingka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu
- o proyeksi angkatan kerja pada umumnya
- o peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan
- o praktik rekrutmen oleh organisasi lain.
- o tututan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

Selain kendala yang dihadapi tersebut ada beberapa tantangan yang berhubungan dengan rekrutmen, yaitu:

- o para rekrutmen menghadapi permasalahan-permasalahan dalam menarik pelamar
- o sumber atau chanel transisional perekrutan tidak memadai
- o departemen SDM harus terus menemukan kebutuhan pelanggannya, manajer operasi yang memiliki pekerjaan harus diisi
- o kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum kualified sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

Namun dari beberapa kelemahan atau batasan dan tantangan, maka yang sering timbul adalah:

- o Rencana SDM dan strategi yaitu berupa arahan perusahaan dan saran tipe tugas dan pekerjaan yang perlu ditangani
- o Kesempatan kerja yang sama, yang menolak adanya diskriminasi dalam semua pekerjaan meliputi rekrutmen.
- o Kebiasaan rekrutmen yang mengarah pada keputusan membatasi konsumsi waktu
- o Persyaratan pekerja
- o Harga pelamar dalam proses rekrutmen harus dievaluasi agar efektif dan efisien
- o Insentif akan menjadi hambatan jika para karyawan menggunakannya atau merupakan respon terhadap batasan lain yang dihadapi oleh rekruter
- o Kebijakan perusahaan digunakan untuk memperoleh manfaat informasi dan ekonomi.

Tujuan lain kebijakan perusahaan terdiri atas:

1. kebijakan kompensasi perusahaan
2. kebijakan status karyawan baik yang bersifat part time atau temporary
3. kebijakan pindah sehingga membatasi rekruter dalam hal mencari karyawan dari dalam sebelum mendapat dari luar
- 4.

B. Seleksi

1. Pengertian seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Akhirnya proses seleksi tersebut dalam praktiknya tergantung pada 3 masukan yang bermanfaat yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM dan rekrutmen.

2. Proses dan Tahap Seleksi

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima ditolak sebagai karyawan baru. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Ada 2 konsep yang penting yang harus diperhatikan untuk pelayanan seleksi ini yaitu reliabilitas dan validitas. Reliabilitas (dapat dipercaya) berhubungan dengan konsistensi Pengukur yang digunakan sepanjang waktu dan juga pertimbangan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terjadi sekarang. Validitas adalah skor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara sesuai dengan kinerja pekerjaan yang nyata.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi yaitu:

- a) Surat-surat rekomendasi
- b) Format (barang) lamaran
- c) Tes kemampuan
- d) Tes potensi akademik
- e) Tes kepribadian

Lima faktor yang secara luas diterima dalam bidang psikologi kepribadian yaitu:

1. Extraversion
2. Agreeableness
3. Conscientiousness
4. Emotional stability
5. Openness to experience
- f) Tes psikologi
- g) Wawancara

3. Sistem seleksi yang efektif

Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran yaitu

1. keakuratan

2. keadilan
3. keyakinan

4. Faktor-Faktor Penting Diperhatikan Dalam Seleksi

Tanpa sistem seleksi yang efektif, perusahaan akan menanggung resiko antara lain

- a. Peningkatan biaya
- b. Motivasi karyawan yang rendah
- c. Kualitas pelayanan yang rendah atau menurun yang dirasakan oleh pelanggan
- d. Kurangnya upah manajer atau supervisor dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan, karena terpaksa berkonsentrasi pada pengisian lowongan yang tidak diharapkan

5. Jenis-Jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki jenis-jenis seleksi:

- a. Seleksi administrasi
- b. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:
- c. Seleksi tidak tertulis

6. Masalah-Masalah Yang Ditemukan Dalam Seleksi:

- a. Banyak pewawancara mengabaikan informasi penting
- b. Pewawancara terkadang mengabaikan motivasi dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan
- c. Pertanyaan pewawancara tidak fokus pada pekerjaan bahkan menyimpang
- d. Pengelompokan pelamar
- e. Terlalu cepatnya pewawancara membuat keputusan mengenai pelamar
- f. Dalam seleksi perusahaan hanya mengandalkan pada wawancara
- g. Adanya pewawancara yang membiarkan faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi seleksi.

7. Peranan Rekrutmen Dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi SDM yang mempunyai peranan strategi dalam mempersiapkan dan menyediakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi.

Bab V
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA

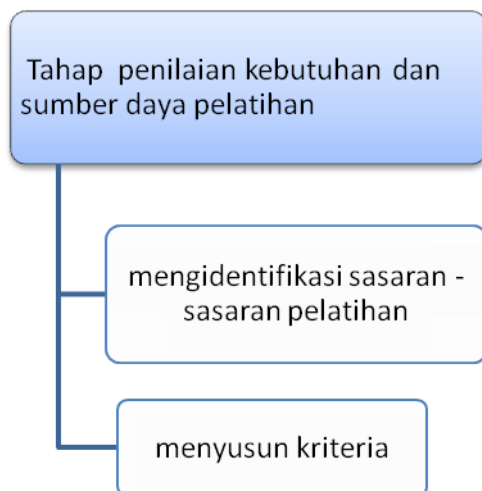
A. Pengertian

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prionsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan:

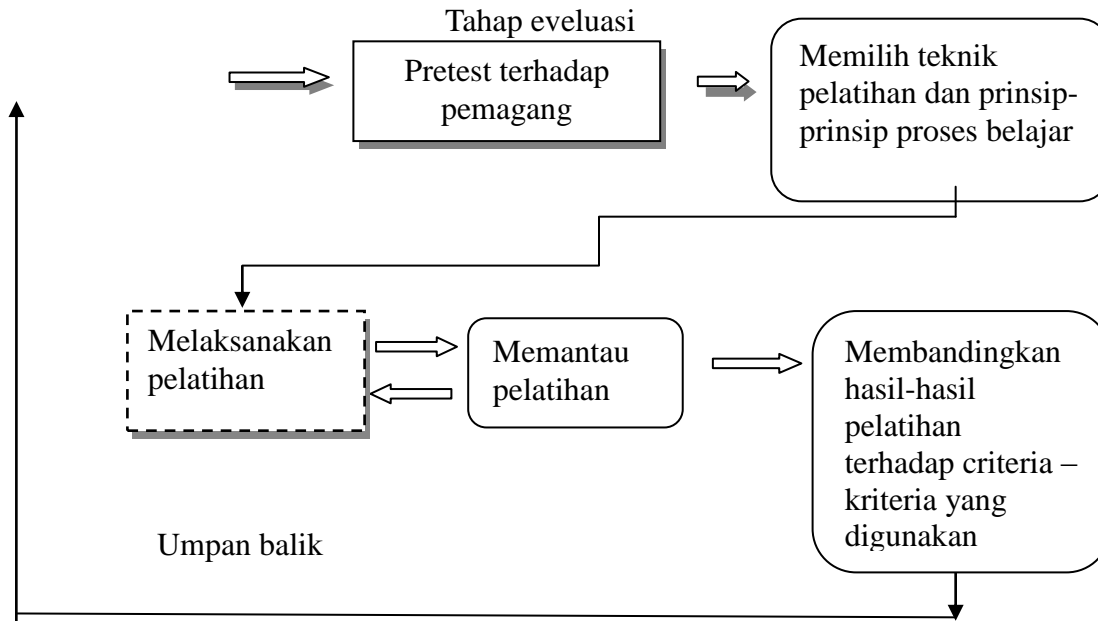
1. Pihak yang diberikan pelatihan harus dapat dimotivasi untuk belajar,
2. Pelatihan harus mempunyai kemampuan untuk belajar,
3. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat,
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktekkan atau diterapkan,
5. Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan,
6. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

MODEL SISTEM UNTUK PELATIHAN



TAHAP PENILAIAN

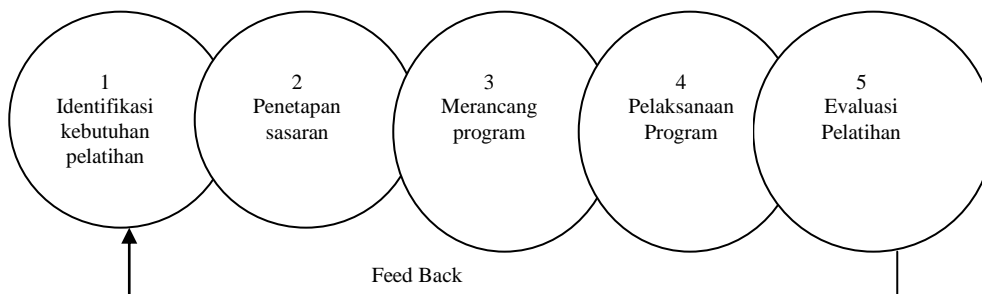
Tahap pelatihan dan pengembangan



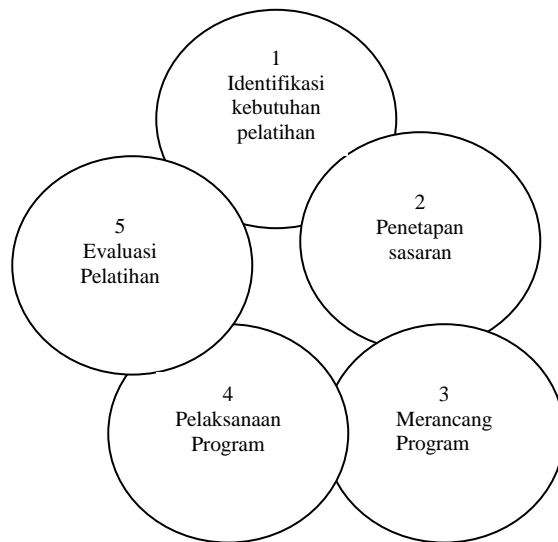
Pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana menejemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka, karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan untuk membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya dimasa yang akan datang, karena dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Karena adanya perbedaan antara pelatihan (sekarang) dan pengembangan (dimasa yang akan datang) menyebabkan sering kabur dan hal ini merupakan salah satu permasalahan utama. Apabila dilihat dari perspektif keseluruhan, perbedaan antara pelatihan untuk bidang tugas yang sekarang dengan kegiatan pengembangan untuk suatu tanggung jawab di masa yang akan mendatang makin kabur. Umumnya suatu perusahaan melakukan usaha untuk menciptakan sesuatu adalah suatu organisasi dimana orang-orang bergabung untuk melakukan kegiatan belajar yang terus-menerus.

Berikut ini dikemukakan model konsep pelatihan menurut tradisional dan konsep system, yaitu:

1. Pelatihan dengan konsep tradisional



2. Pelatihan dengan konsep system



B. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Sasaran pelatihan dapat dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam:

1. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan
2. Memudahkan komunikasi anatar penyusun program pelatihan dengan pihak yang mencapai sasaran
3. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran
4. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan
5. Menghindari kemungkinan konflik anatar penyeleggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas yang selenggarakan

Tujuan dari pelatihan dan pengembambangan adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas output
2. Untuk meningkatkan kuantitas output
3. Utnuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
4. Untuk menurunkan jumlah biaya terjadinya akecelakan
5. Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja
6. Untuk mencegah timbulnya antisipasi karyawan.

Dengan demikian, kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku. Oleh karena itu, sasaran pelatihan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain :

- a. Kategori psikomotorik
- b. Kategori afektif
- c. Kategori kognitif

Selain itu, perlu pula diketahui jenis sasaran pelatihan, sehingga setiap pelatihan yang diselenggarakan akan mencapai sasaran :

- a. Berdasarkan tingkatannya
 1. Berdasarkan primer
 2. Sasaran sekunder
- b. Berdasarkan kontennya
 1. Berpusat pada kegiatan instruktur
 2. Berpusat pada bahan pelajaran
 3. Berpusat pada kegiatan peserta

C. Manfaat Pelatihan

- a. Bagi karyawan
 - Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
 - Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
 - Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik
 - Meningkatkan kepuasan kerja dan pengekuatan
 - Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
- b. Bagi Perusahaan
 - Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru
 - Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit
 - Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
 - Memperbaiki moral SDM
 - Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.

- Membantu pengembangan perusahaan
- Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
- Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dan kualitas kerja

D. Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan

E. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan dengan cara:

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan
2. Menganalisis penilaian prestasi
3. Menganalisis catatan karyawan
4. Menganalisis laporan perusahaan lain
5. Menganalisis masalah
6. Merancang jangka panjang perusahaan

F. Faktor-Faktor yang Berperan dalam Pelatihan dan Pengembangan

Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Cost-effectiveness (efektifitas biaya)
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

G. Metode Pelatihan dan Pengembangan

1. Magang
2. Rotasi jabatan
3. Instruksi Kerja
4. Latihan pendahuluan
5. Permainan bisnis
6. Permainan peranan
7. Latihan kemahiran
8. Penugasan sementara

H. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

Untuk mengukur keberhasilan pendidikan dan pelatihan diperlukan beberapa metode evaluasi, yaitu:

- a. Metode evaluasi dengan kelompok setelah latihan selesai.
- b. Metode evaluasi membandingkan produktivitas sebelum dan produktivitas sesudah mengikuti pendidikan dan latihan.
- c. Metode evaluasi dengan cara mengikuti perkembangan menurut kurun waktu bagi yang telah mengikuti pendidikan dan latihan
- d. Metode evaluasi dengan cara membandingkan antara kelompok yang telah mengikuti dan kelompok yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai pengontrol dalam penelitian.
- e. Metode evaluasi dengan cara membandingkan antara setiap metode pendidikan dan pelatihan pengembangan SDM untuk mengukur efektivitas pengembangan dalam hubungannya dengan tujuan manajemen keseluruhan.

EMPAT TINGKAT EVALUASI PELATIHAN

TINGKAT

PERTANYAAN-PERTANYAAN YANG DIAJUKAN

UKURAN-UKURAN

APAKAH ORGANISASI ATAU
UNITNYA LEBIH BAIK KARENA
PELATIHAN

KECELAKAAN KERJA
MUTU PRODUKSI
PRODUKTIVITAS
PERPUTARAN
KARYAWAN MORAL
KERJA BIAYA-
BIAYA KEUNTUNGAN
PENILAIAN KINERJA
OLEH
PENYEWA, KERABAT
KERJA, PELANGGAN,
DAN BAWAHAN

HASIL –HASIL

APAKAH PARA PESERTA BERSIKAP
BERBEDA PADA PEKERJAAN SETELAH
PELATIHAN? APAKAH MEREKA
MEMAKAI KEAHLIAN -KEAHLIAN DAN
PENGETAHUAN YANG MEREKA
PELAJARI DALAM PELATIHAN

TES-TES TERTULIS
TES-TES KINERJA

PERILAKU

SEJAUH MANA PARA PESERTA MEMILIKI PENGETAHUAN
YANG LEBIH BANYAK SETELAH PROGRAM PELATIHAN
DIBANDINGKAN SEBELUMNYA

KUESIONER

BELAJAR

REAKSI

APAKAH PARA PESERTA MENYUKAI PROGRAM, PELATIHAN, DAN
FASILITAS PELATIHANNYA ? APAKAH MEREKA MENGANGGAP
BAHWA PELATIHAN TERSEBUT BERFAEDAH BAGI MEREKA?
APAKAH MEREKA DAPAT MENGANJURKAN PERBAIKAN?

Bab VI

KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Kompensasi SDM

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan karena karyawan itu memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi meliputi gaji, upah, fasilitas perumahan, pakaian, kendaraan, tunjangan pangan, tunjangan istri tunjangan kenaikan harga dan sejumlah tunjangan lainnya, hak cuti, asuransi kesehatan, asuransi kerja, asuransi kecelakaan, dan imbal jasa lainnya yang relevan.

B. Tujuan manajemen kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.. tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

- a. Memperoleh karyawan yang berkualitas
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
- c. Menjamin keadilan
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya
- f. Mengikuti aturan hukum
- g. Memefasilitasi pengertian
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi

C. Komponen-Komponen Kompensai

a. Gaji

Gaji adalah jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Upah

Upah adalah imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyak pelayanan yang diberikan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

d. Kompensasi tidak langsung (fringe Benefit)

fringe Benefit adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

D. Pengeruh Lingkungan Eksternal Pada Kompensasi

Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, meliputi:

a. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara, yaitu:

- Tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau floor tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak bersedia bekerja diperusahaan itu. Maka pengurangan pasar tenaga kerja memberi kesempatan kepada mereka yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia dengan peluang merundingkan syarat-syarat ketenaga kerjaan yang lebih baik. Permintaan mendorong harga tenaga kerja naik, tetapi harga tinggi pada gilirannya menarik lebih banyak orang masuk ke pasar tenaga kerja.
- Pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternative, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja. Kadang-kadang alternatif tersebut membutuhkan perubahan kondisi kerja agar iklim ketenagakerjaan dalam organisasi lebih menarik bagi tenaga kerja yang ada.

b. Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu factor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi perusahaan, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c. Peraturan pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, penyetoran jam kerja, dan mencegah diskriminasi.

d. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal lainnya adalah serikat pekerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sector swasta diperkirakan meningkatkan upah 10%-15% dan menaikkan tunjangan sekitar 20%-30%.

E. Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi

a. Tenaga kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan jumlah uang yang disediakan untuk kompensasi karyawan tahunan tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit-unit atau divisi.

b. Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa factor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal yang sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dari bagian atas hingga bagian bawah perusahaan.

Berdampak pada :

- Motivasi berprestasi
- Loyalitas
- Sikap

ARTI UPAH BAGI PEKERJA DN BAGI PEMBERI KERJA

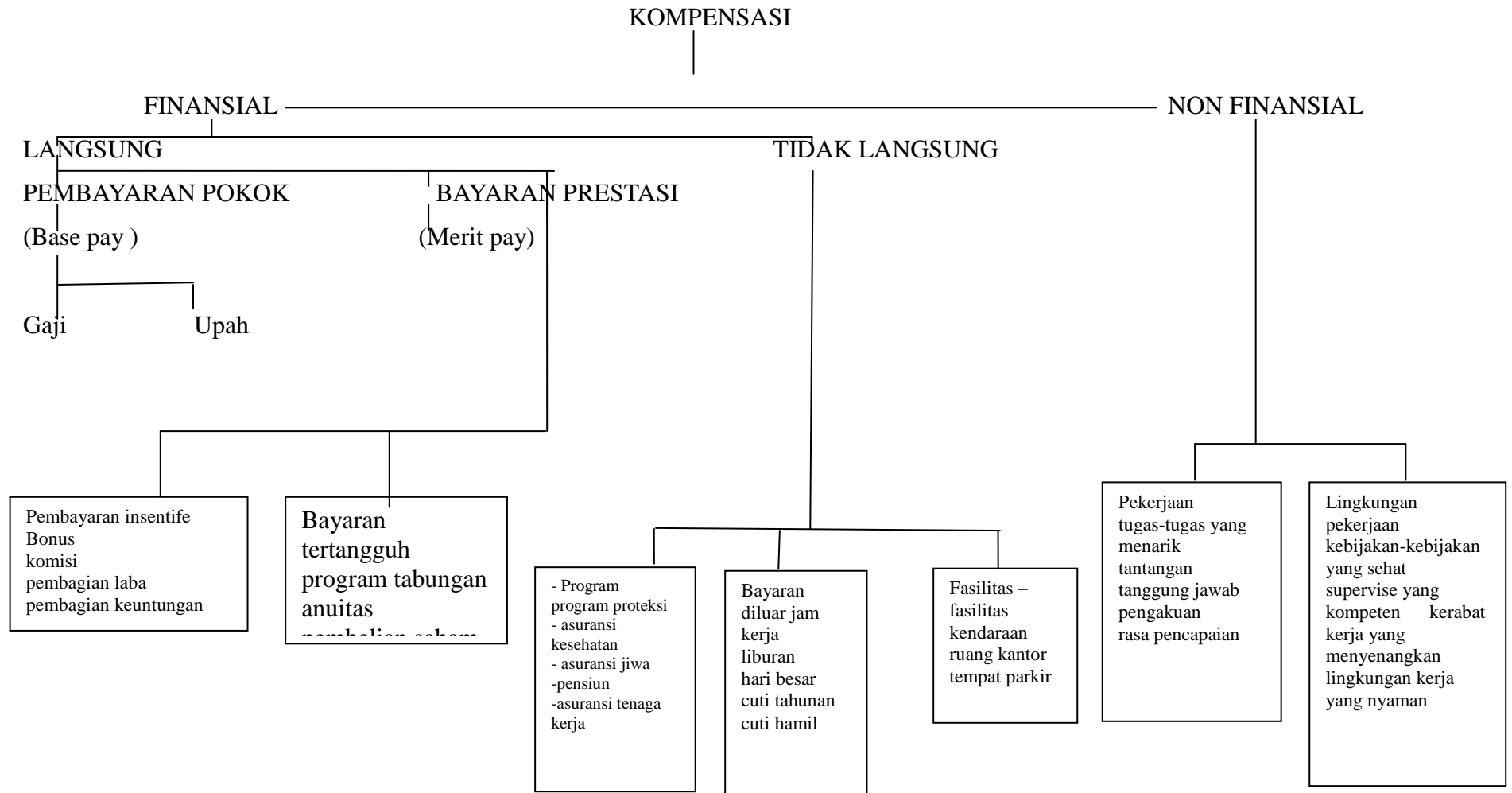
➤ **UNTUK PEKERJA**

1. Sumber nafkah untuk membiaya hidupnya (dan keluarganya)
2. Sebagai tolak ukur kemajuan dalam karir (Sumber kebanggaan)

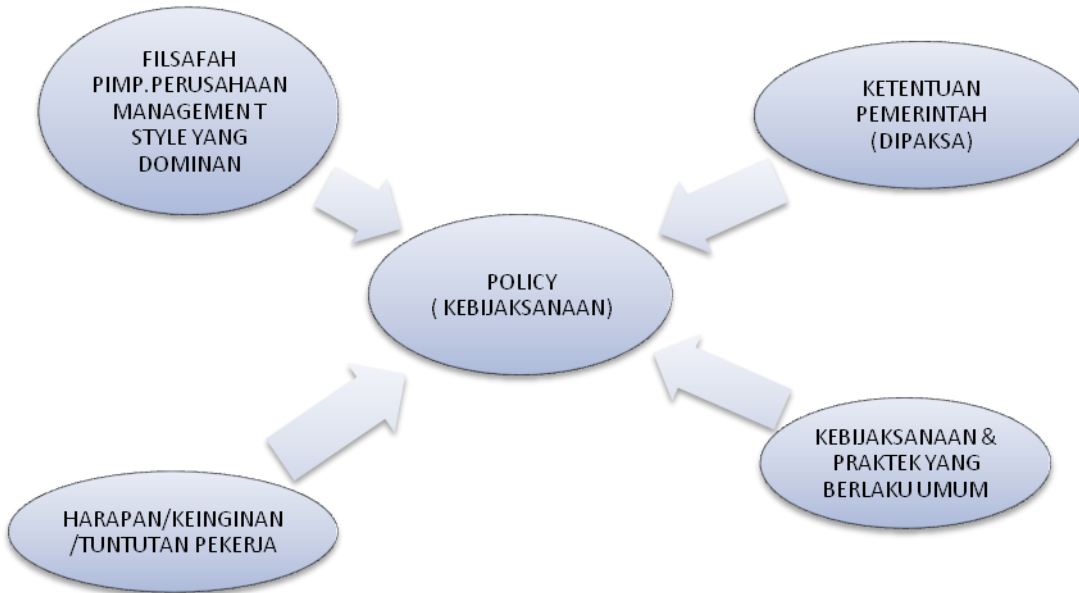
➤ **UNTUK PEMBERI KERJA**

1. Biaya yang harus dibayar untuk memperoleh jasa pekerja ; maka harus dikendalikan dan diseimbangkan dengan hasil yang diperoleh.
2. Alat untuk mendorong gairah kerja (motivasi) sehingga harus dirancang dan dikelola dengan baik dan tepat.

GAMBAR KOMPONEN – KOMPONEN KESELURUHAN PROGRAM KOMPENSASI



FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKSANAAN IMBALAN JASA DALAM PERUSAHAAN



UPAH DAN GAJI PATOKAN ATAU STANDAR DIPERUSAHAAN DITENTUKAN /DIPENGARUHI OLEH EMPAT FAKTOR



Ada lima tujuan yang harus dicari perusahaan melalui kebijaksanaan dan system penggajian yang baik dan tepat .

- Memenuhi kewajiban sebagai pemberi kerja
- Mampu menarik tenaga kerja yang berkualitas baik.
- Mampu memotivasi mereka untuk berprestasi tinggi.
- Mampu mempertahankan mereka (agar tidak pindah ketempat lain)
- Dapat mengendalikan biaya tenaga kerja.

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan maka kebijaksanaan, system dan aturan imbalan jasa harus

memenuhi syarat di bawah ini.

1. Memenuhi ketentuan U.U./P.P. PerMen yang berlaku
2. Menghasilkan keadilan
3. Tepat dan mutakhir
4. Kompetitif
5. Konsisten

Langkah –langkah utama dalam proses penyusunan system pengupahan atau penggajian untuk perusahaan

Dalam pengupahan ada sejumlah keinginanpekerja yang berakar pada budaya dan tradisi yang mungkin bertentangan dengan falsafah bisnis

Keinginan pekerja

ketetapan besarnya upah/gaji dikaitkan dengan ;

- a. Massa kerja lebih lama lebih besar
- b. Jumlah tanggungan (istri & anak)

Kenaikan upah/gaji memperhatikan kenaikan biaya hidup (inflasi) dan masa kerja

Perusahaan mengurus segala elemen .

Kesejahteraan pekerja harus menyediakan berbagai tunjangan, bantuan, sarana, fasilitas , dll

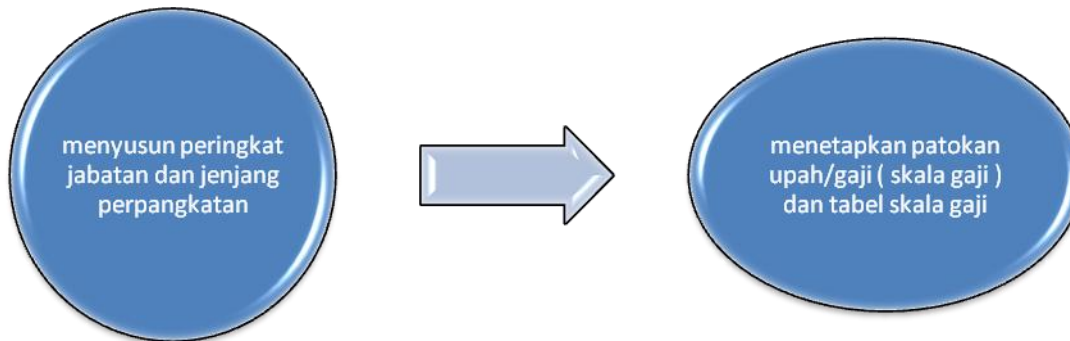
Falsafah bisnis (barat)

1. Penetapan besarnya upah/gaji berpegang pada falsafah ; “ pay for the job “ selama bobot jabatan sama, (patokan) gaji sama.
2. Kenaikan gaji umum harus dikaitkan dengan kenaikan produktivitas kemajuan gaji individu semata-mata karena prestasi bukan lamanya masa kerja
3. Pekerja harus bersikap dewasa, berusaha mengurus diri sendiri _____ (prinsip “ clean wage “

Dalam praktek di Indonesia terutama diperusahaan asing banyak ditemukan pemecahan kompromistis dalam mengurus upah dan gaji pengusaha atau pimpinan perusahaan harus memberikan perhatian pada tiga hal besar/utama.



Yang dimaksud dengan system penggajian mencakup dua elemen utama



Strategi imbalan jasa alternative adalah strategi yang memanfaatkan imbalan jasa langsung (sebagian besar dari elemennya)

F. Tahapan Menetapkan Kompensasi

Untuk memenuhi tujuan-tujuan kompensasi, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi, seperti berikut ini:

Tahap 1 : Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative setaip pekerjaan

Tahap 2 : Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja

Tahap 3 : Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

G. Evaluasi dan analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan meliputi pengumpulan informasi tentang pekerjaan melalui survei, observasi dan diskusi diantara para pekerja dan penyelia untuk menghasilkkan deskripsi pekerjaan dan posisi. Dengan informasi Dario analisis pekerjaan sebagai bagian dari system informasi SDM, para analis kompensasi memiliki informasi maksimum yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi pekerjaan.

Evaluasi pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan. Meskipun terjadi perbedaan pendekatan, setiap pendekatan mempertimbangkan tanggungjawab, keahlian, upaya-upaya dan kondisi kerja yang inheren dalam pekerjaan. Evaluasi ini menentukan pekerjaan yang mana yang memiliki nilai tinggi dari pada yang lainnya.

Metode yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan peringkat pekerjaan

Penyusunan peringkat pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana. Para spesialis me-review informasi analisis pekerjaan dan kemudian membuat susunan peringkat tiap pekerjaan secara subjektif sesuai dengan kepentingan relative ketika membandingkannya pekerjaan-pekerjaan lain dalam perusahaan.

b. Penilai kelas pekerjaan

Kelas pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan agak lebih memuaskan daripada penentuan peringkat pekerjaan, walaupun masih tidak telat sekali. Deskripsi standar yang digunakan ham[ir sepadan dengan deskripsi pekerjaan yang menentukan nilai relative yang diekspresikan ebagai kelas pekerjaan.

c. Perbandingan factor

Dengan metode perbandingan factor, komite evaluasi pekerjaan membandingkan antara factor-faktor pekerjaan yang saling terkait. Factor-faktor ini meliputi unsur-unsur yang umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi, seperti tanggung jawab, keahlian/keterampilan, mental, dan fisik dan syarat-syarat pekerjaan lainnya. Metode ini meliputi langkah-langkah:

Langkah 1 : Menentukan factor-faktor penting

Langkah 2 : Menentukan pekerjaan-pekerjaan kunci

Langkah 3 : Membagi upah secara adil berlaku untuk pekerjaan kunci

Langkah 4 :Menempatkan pekerjaan-pekerjaan kunci pada daftar factor pembanding

Langkah 5 :Mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan lain

d. Sistem pemberian angka (system poin)

Meskipun sulit untuk mengembangkan system poin system ini ternyata lebih tepat daripada metode pembanding factor karena sistem poin ini dapat mengatasi factor-faktor penyeimbang dan soal penting lebih rinci lagi. System ini dijalankan melalui enam tahap dan biasanya melalui komite evaluasi pekerjaan atau analisis individu, yaitu:

Tahap 1: Menentukan factor-faktor penting

Tahap 2: Menentukan tingkatan factor-faktor

Tahap 3: Memberi poin pada tiap subfaktor

Tahap 4: Memberi poin pada tiap tingkatan

Tahap 5: Mengembangkan manual poin

Tahap 6: Menerapkan system poin

H. Survei Upah dan Gaji

a. Sumber data kompensasi

Data survei tentang upah dan gaji merupakan data dasar dalam menentukan tinggi rendahnya upah/gaji yang dilakukan para analis untuk membandingkan level/tingkatan kompensasi. Salah satu sumber data adalah dari departemen tenaga kerja dan atau badan pusat statistik yang secara periodic melakukan survey pasar kerja. Kadang-kadang survey ini sudah tidak sesuai lagi dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat. Oleh karena itu, sumber data lain dapat digunakan. Data juga dapat diperoleh dari asosiasi pengusaha yang berasal dari

berbagai perusahaan. Sementara sumber data lain berasal dari asosiasi profesional, yang secara khusus data ini untuk jenis pekerjaan spesialis tinggi.

b. Prosedur survei

Untuk mengatasi keterbatasan survei yang dipublikasikan, beberapa departemen SDM melakukan survey upah dan gaji sendiri. Namun survey ini biasanya mahal, biasanya hanya untuk pekerjaan-pekerjaan kunci saja yang digunakan. Sebuah contoh dari beberapa perusahaan dari pasar kerja diseleksi, dan mereka dikontak melalui telepon atau surat untuk mempelajari berapa yang mereka bayarkan untuk pekerjaan kunci mereka. Kebanyakan perusahaan berkeinginan untuk bekerja sama karena mereka juga membutuhkan informasi ini. Sekali lagi, untuk keperluan itu, perbandingan hendaknya menggunakan pekerjaan yang sama, tidak hanya untuk tipe pekerjaan yang serupa.

I. Menentukan Nilai Pekerjaan

Dalam rangka menentukan nilai pekerjaan, nilai evaluasi pekerjaan disepadankan dengan nilai yang ada dipasar kerja, ada dua kegiatan yang terkait dalam hal ini, yaitu:

1, Mengembangkan tingkat pembayaran yang vtepat untuk tiap pekerjaan

Pengemloppokan tingkat pembeyaran yang aberbeda ke dalam sebuah struktur yang dikelola secara efektif.

2. Upah

A. Pengertian upah

Upah adalah balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

B. Penggolongan Upah

- a. Upah sistem waktu
- b. Upah system hasil (output)
- c. Upah system borongan

C. Proses Penentuan Upah

Salah satu aspek yang sangat penting dalam penentuan upah adalah jumlah upah yang diterima harus memiliki internal equity dan eksternal equity. Internal equity adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan. External equity adalah jumlah yang diterima dipersepsikan sesuai dengan jumlah yang diterima dibandingkan dengan yang diterima dalam pekerjaan yang sejenis di luar organisasi. Oleh karena itu, untuk mengusahakan adanya equity, penentuan upah oleh perusahaan dapat ditempuh dengan :

1. Menganalisis jabatan
2. Mengvaluasi jabatan
3. Melakukan survei
4. Menentukan tingkat upah

3. Gaji

A. Pengertian Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai karyawan yang memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

B. Tujuan pemberian Upah dan Gaji

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian upah dan gaji terjalin ikatan kerjasama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan

b. Kepuasan kerja

Dengan upah dan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program upah dan gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan, yang qualified untuk perusahaan akan lebih baik.

d. Motivasi

Jika upah dan gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin kerna turnover relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian upah dan gaji yang cukup besar maka karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan upah dan gaji yang baik pengaruh sekitar buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh asosiasi usaha jenis/kadn

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relative kecil dan perpindahan sejenis dapat dihindarkan.

i. Pengaruh pemerintah

Jika program upah dan gaji sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

C. Tahapan Utama Dalam Pemberian Gaji dan Upah

Program pemberian upah dan gaji harus ditetapkan atas dasar adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya upah dan gaji yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas adil

Besarnya upah dan gaji yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima upah dan gaji yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat bekerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas layak dan wajar

Upah dan gaji yang diterimaaryawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative ideal. Tolok ukur layak adalah relative, penempatan besarnya upah dan gaji didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan upah dan gaji dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dari karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh kurangi dan lain-lain.

4. Insentif dan Pembagian Keuntungan

A. Pengertian insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan gainsharing, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

B. Tujuan Insentif

Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

C. Program Insentif

System insentif ada pada hamper setiap jenis pekerjaan dari tenaga kerja manual sampai professional, manajer dan pekerja eksekutif. Insentif secara umum dibahas sebagai berikut:

1. Piecework
2. Production bonus
3. Commision
4. Maturity curve
5. Merti pay
6. Pay-for-knowledge/pay-for-skill compensation
7. Nonmonetary incentive
8. Insentif eksekutif

D. Penggolongan Insentif

- a. Insentif individu
- b. Insentif kelompok

E. Sistem pemberian Insentif

- a. Bonus tahunan

Bonus mempunyai beberapa keuntungan dari pada peningkatan gaji, yaitu:

- 1. meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah besar
- 2. memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja

- b. Insentif langsung

Tidak seperti system pembayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, criteria kinerja khusus atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan.

- c. Insentif individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu.

- d. Insentif tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis insentif menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja, yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan financial.

- e. Pembagian keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori, yaitu:

- 1. program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan tau tiap tahun kepada karyawan.

2. program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam dalam suatu dana titipan untuk pension, pemberhentian, atau cacat.
3. program gabungan skitar 20% perusahaan dengan program pembagian sebagian keuntungan mempunyai program gabungan.

f. Bagi hasil

Program bagi hasil dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau beklerja lebih cerdas.

5. Kebijakan Kompensasi SDM

Merupakan sesuatu yang apat ditebak bahwa gaji atau upah itu ternyata tidak mencukupi dan tidak adil, maka gaji atau upah itu menjadi kebutuhan primer, setidaknya merupajka isu yang pertama bagi para penerima gaji atau upah. Karena hal itu bagaimanapun juga, kabijakan kompensasi yang memadai dan adil merupakan kebijakan yang perlu mendasari seluruh system penggajian dan pengupahan.

Kebijakan kompensasi pun akan berkaitan dengan kebijakan promosi. Kebijakan promosi yang baik akan membantu tambahan pembayaran dan kenaikan status. Selain itu, kompensasi juga akan berhubungan dengan berbagai jkenis dan tingkatan pekerjaan pun harus dianggap penting bagi skema kompensasi. Hubungan kompensasi dengan jenis dan tingkatan pekerjaan dianggap penting karea hubungan tersebut dapat mempengaruhi hubungan kepegawaian. Struktur kompnasasi yang baik cenderung dapat menarik sumber daya manusia yang akan menerima dengam pantas, ikhlas dan adil.

6. Evaluasi Jabatan

Salah stu hasil utama analisis jabatan adalah evaluasi jabatan. Hasil lainnya adalah deksripsi jabatan da spesefifik jabatan yang telah diuraikan sebelumnya. Yang dimaksud dengan evaluasi jabatan adalah:

- a. penentuan hubungan-hubungan yang tepat antara upah dan gaji dengan pelbagai pekerjaan dengan sistematis.
- b. Kativitas untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan jabatan lain yang ada dalam suatu organisasi.

- c. Pendekatan terhadap penentuan tingkat pekerjaan yang bertujuan untuk mengsystematisasikan proses untuk mencapai keadilan dan kepuasan kerja.

⇒ **Rencana evaluasi non-kuantitatif**

Rencana evaluasi non-kuantitatif dilakukan dengan pengelompokan non-kuantitatif dari tugas-tugas berkenaan dengan kesulitan nisbi atau kesulitan yang diduga. Rencana evaluasi non-kuantitatif tersebut meliputi metode peringkat dan metode klasifikasi tugas:

a. Metode peringkat

Metode peringkat yang disebut juga metode pemantapan menetapkan jabatan dalam urutan kepentingan organisasi atas dasar jabatan keseluruhan dari jabatan yang paling tinggi hingga jabatan yang paling rendah.

b. Metode klasifikasi tugas

Metode klasifikasi tugas mendefinisikan kelas-kelas atau tingkatan-tingkatan secara verbal dalam arti jenis jabatan yang sepadan dalam setiap kelas

⇒ **Rencana penilaian kuantitatif**

Rencana penilaian kuantitatif dilakukan dengan cara mengelompokkan secara kuantitatif tugas-tugas yang berhubungan dengan syarat-syarat mental jasmani, keterampilan, dan pengalaman. Rencana penilaian kuantitatif meliputi metode perbandingan factor dan metode angka.

a. Metode perbandingan factor

Metode perbandingan factor menggunakan factor tersendiri seperti syarat-syarat mental, fisik, keahlian, tanggungjawab dan kondisi kerja yang mempunyai nilai angka.

b. Metode angka

Metode angka mengukur setiap jabatan atas skala bobot yang terpisah untuk setiap factor. Nilai angka yang ditetapkan untuk setiap factor dijumlahkan untuk mendapatkan nilai jabatan total.

7. Faedah Evaluasi Jabatan

Banyak faedah yang dapat dipetik dari evaluasi jabatan yang tepat. Pada garis besarnya evaluasi jabatan itu berguna untuk:

- a. Menetapkan kenaikan jabatan Kenaikan kompensasi dalam bentuk gaji umumnya dilakukan berdasarkan kecakapan dan lamanya bertugas. Untuk memperoleh kenaikan gaji, karyawan

tidak hanya perlu bekerja untuk beberapawaktu yang ditetapkan, tetapi juga harus memiliki nilai hasil kerja yang baik berdasarkan standard yang telah ditentukan. Penilaian tersebut dapat diperoleh melalui analisis jabatan dan evaluasi jabatan.

b. Menetapkan urutan dalam program pemberhentian karyawan

Evaluasi jabatan pun kerap kali dipergunakan untuk menepatkan urutan-urutan, bilamana ternyata pemutusan hubungan kerja terpaksa harus dilaksanakan.

c. Menetapkan promosi

Pada umumnya dalam system jasa evaluasi kecakapan digunakan untuk ujian poromosi kepangkatan.

d. Menetapkan kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan

Tingkat kegunaan evaluasi jabatan akan sangat tergantung pada jenis system yang diterapkan. Jikalau pengawas menentukan karakteristik penilaian., maka penentuan karakteristik ini tidak memberikan tanda pada titik-titik mana ssaja karyawan yang bersangkutan harus diperbaiki. Sebaliknya, jikalau prisedur pengawasan mengharuskan pengawas menyelidiki dan menentukan hal-hal yang sebenarnya dalam mencatat kebikan dan kekurangan bawahannya, maka penentuan ini akan membantu mereka dalam merencanakan program-program pendidikan dan pelatihan.

e. Membantu karyawan dalam memprbaiki kinerjanya

Kegunaan evaluasi jabatan dalam bentuk bantuan bagi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya merupakan akibat langsung dari kegunaan sebelumnya dalam menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Tujuan ini akan lebih memperbaiki hubungan menejir dan bawahan, karena mereka akan terlepas dari ancaman dalam bentuk teguran, pemotongan upah atau gaji, penurunan pangkat, mutasi ketempat yang merugikan, masa depan yang tidak menentu dan pemutusan hubungan kerja sebelum waktunya.

8. Sistem Insentif

Jika digolongkan dari sudut pengaruhnya terhadap pemenuhan kepuasan, maka insentif terdiri atas :

a. insentif positif, yaitu segala sesuatu yang diterima sebagai imbalan yang dapat meningkatkan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan individual.

b. Iinsentif negatif, yaitu segala sesuatu yang diterima sebagai imbalan yang dapat menurunkan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan individual.

Jika digolongkan menurut metode pemberiannya, maka insentif terdiri atas :

- a. insentif formal, yaitu insentif yang ditetapkan berdasarkan tujuan, wewenang dan tanggung jawab, standard, metode, frekuensi pengukuran kinerja tertentu secara formal.
- b. Insentif informal, yaitu insentif yang didasarkan atas pengakuan kinerja dari kelompoknya.

Jika dibedakan dari bentuknya, maka insentif terdiri atas :

- a. insentif financial, yaitu insentif yang diberikan dalam bentuk atau bermakna moneter.
- b. Insentif non-finansial, yaitu insentif yang mencakup insentif psikologi dan social, termasuk peluang promosi, penambahan autonomi, dan pengakuan.

9. Kompensasi SDM di Indonesia

Sekalipun undang-undang dan peraturan yang berlaku di Indonesia masih akan berubah, namun umumnya kompetensi bagi karyawan terdiri atas beberapa bentuk, diantaranya:

- a. tunjangan utama yang meliputi gaji, asuransi kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan pesangon karena PHK.
- b. Jaminan social tenaga kerja, yaitu lebih dipusatkan kepada perusahaan-perusahaan non-pemerintah yang sedikit meliputi asuransi kecelakaan kerja, asuransi kematian, dan tunjangan hari tua.
- c. Lain-lain kompensasi, yaitu terdiri atas fasilitas kredit pinjaman perumahan, uang pensiun, fasilitas skendaraan kantor, dan lain-lain.

10. Pengawasan Kompensasi SDM

Tugas pengawasan kompensasi secara berkesinambungan meliputi kegiatan sebagai berikut:

- a. kegiatan pertama: mengembangkan standard kompensasi dan memperbaiki standard yang ada sehingga lebih berguna dan lebih spesifik.
- b. Kegiatan kedua: menetapkan status pelaksanaan kompensasi dengan memeriksa dan memverifikasi pelaksanaan yang sebenarnya dengan obyektif.
- c. Kegiatan ketiga: mengukur hasil-hasil dengan menggunakan standard untuk melihat tingkat konsistensi dan deviasi pelaksanaan kompetensi yang benar-benar terjadi.
- d. Kegiatan keempat: mengambil tindakan yang diperlukan untuk meluruskan standard dan hasil pemerian kompensasi.

Bab VII

RISET DAN AUDIT SDM

Dalam rangka memberikan suatu kontribusi strategi dan tercapainya tujuan-tujuan lainnya, maka bidang SDM harus menjung-jung tinggi pentingnya faktor-faktor manusia bagi perkembangan perusahaan. Dengan kata lain pengembangan produktivitas perusahaan salah satunya dapat dilakukan melalui pendekatan SDM nya. Namun demikian, pengembangan produktivitas perusahaan melalui pendekatan SDM harus terintegrasi dengan pendekatan sistem yang ada secara keseluruhan. Dengan cara melakukan audit terhadap diri sendiri sebagai langkah pertama menuju perbaikan yang terus menerus.

Audit SDM akan mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Audit tersebut mungkin mencakup satu departemen atau perusahaan secara keseluruhan. Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi SDM bagi para manajer operasional dan departemen SDM ini juga mengemukakan seberapa baik para manajer mengelola tugas-tugas SDM.

A. Pengertian Audit SDM

Audit SDM adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan. Salah satu fungsi manajemen adalah penguasaan. Tujuannya antarlain untuk menjaga dan mengamankan harta milik perusahaandari penyimpangan-penyimpangan baik oleh pihak interen perusahaan maupun ekstern. Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan dalam melaksanakan pengawasan yang salah satunya adalah dengan audit.

Dengan demikian audit sebagai suatu proses dengan kemampuan dan independensi seseorang dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi dengan tujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

B. Ruang Lingkup Audit

1. Manajemen audit atau policy audit
2. Performance atau operational audit
3. Financial audit

C. Latar Belakang Perlunya Audit SDM

Audit menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan SDM. Jika manajer mengabaikan kebijakan SDM atau melanggar peraturan hubungan karyawan audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini sehingga tindakan korektif dapat segera di ambil. Ketaatan terhadap hukum sangat penting. Diasamping memastikan ketaatan audit dapat meningkatkan citra departemen SDM dan kontribusinya terhadap perusahaan. Departemen SDM yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka frekuensi perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan aktivasi serikat pekerja kemungkinan akan terjadi.

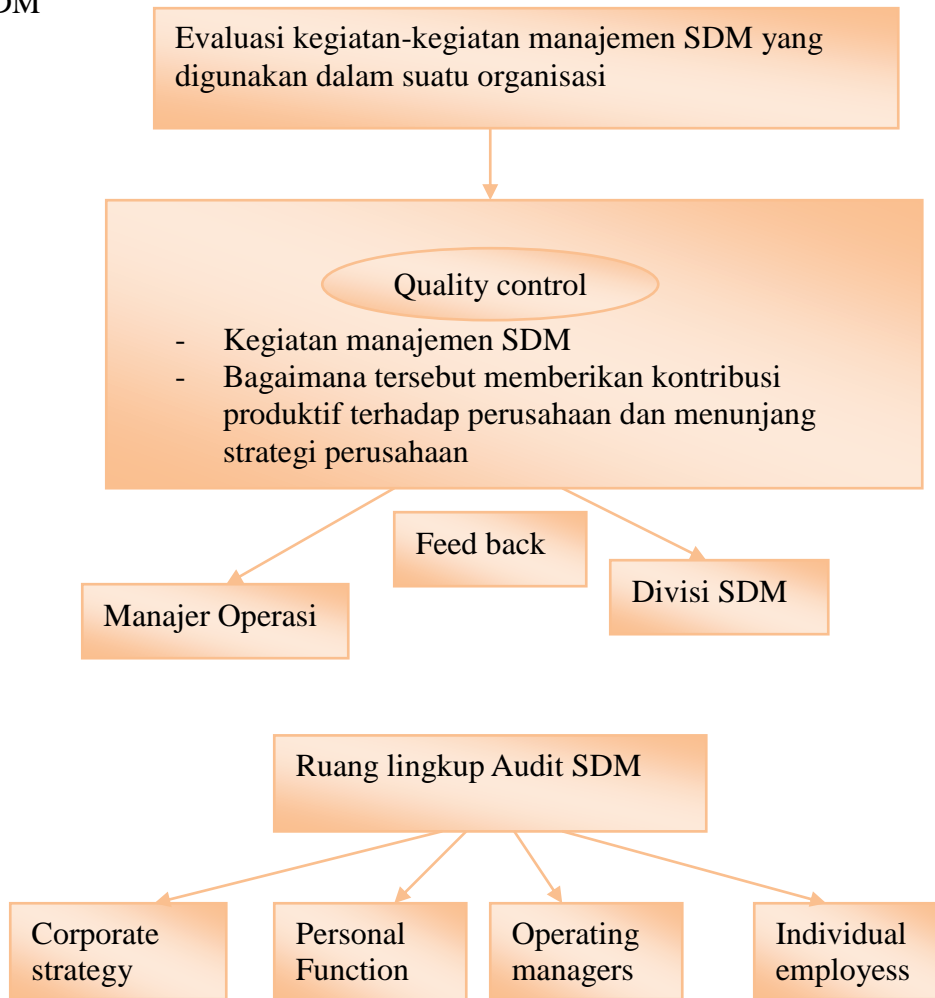
Audit SDM dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi

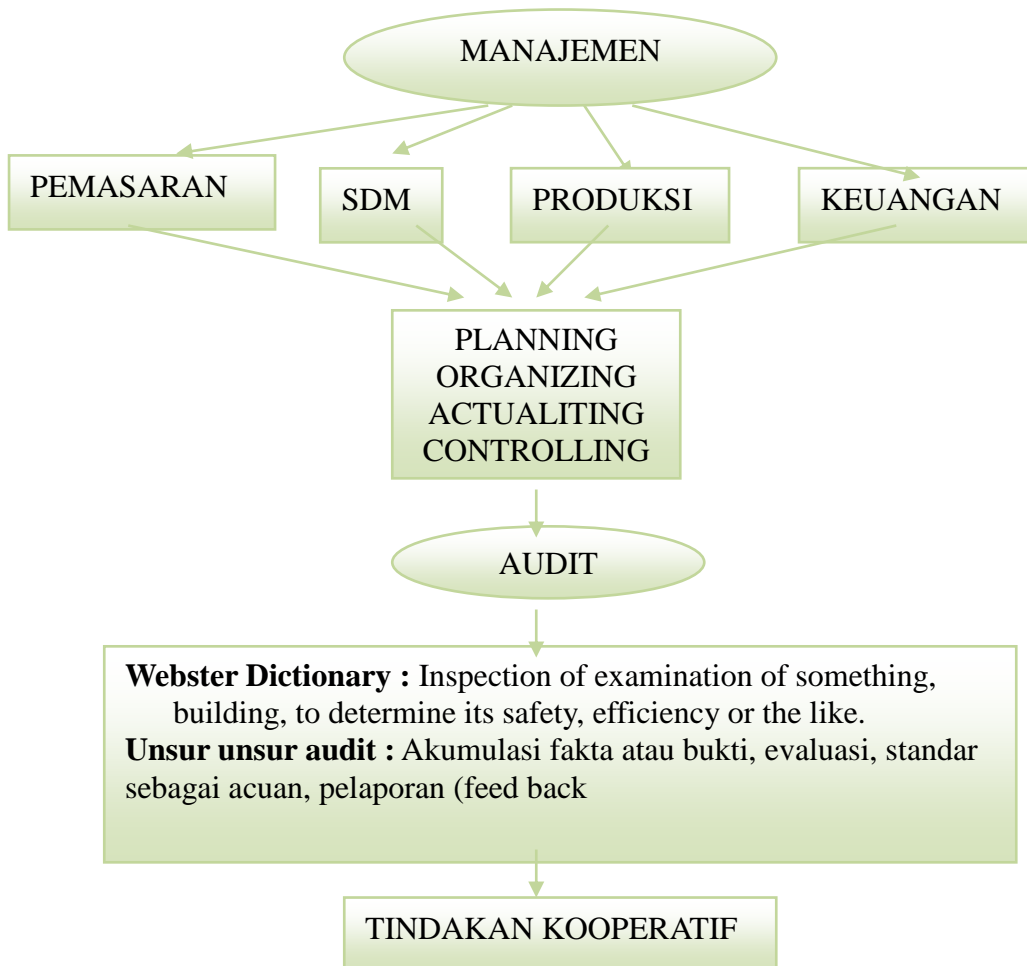
1. ketika dirasakan perlu oleh manajemen puncak
2. ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan
3. ketika seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas departemen SDM
4. ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang MSDM
5. ketika suatu keinginan spesialisasi SDM untuk meningkatkan praktek dan sistem SDM perusahaan.

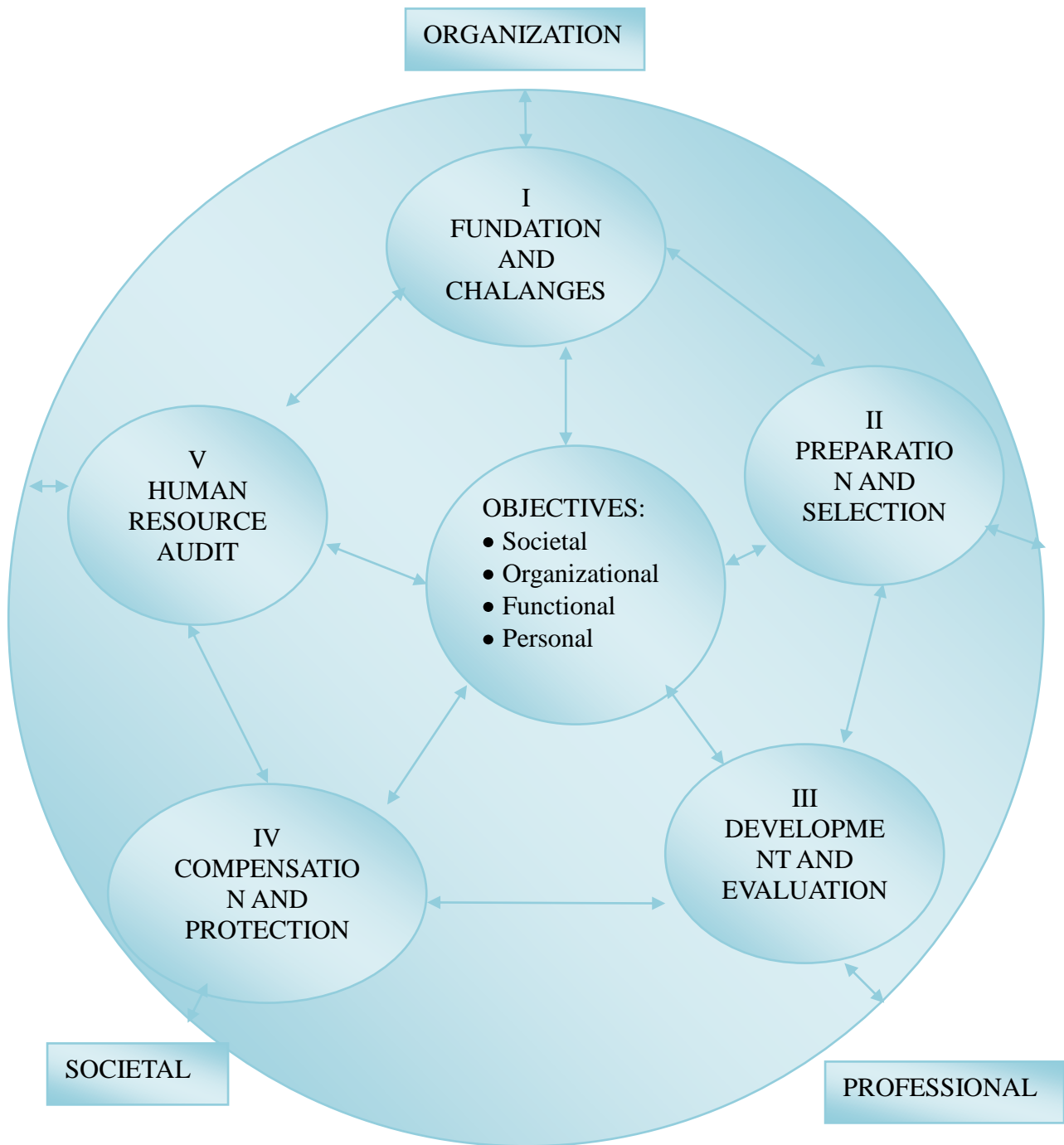
C. Norma Audit

Lazimnya audit dilaksanakan secara interen oleh departemen audit dalam perusahaan. Audit yang dilaksanakan sebagai suatu fungsi penilaian yang bebas dibentuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan perusahaan utamanya yang berkaitan dengan SDM. Tujuan audit adalah membentuk setiap SDM dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Departemen audit menyediakan analisis-analisis, penilaian mengenai objek yang diperiksa. Departemen audit adalah bagian integral dari organisasi perusahaan dan fungsinya diatur menurut kebijakan manajemen. Tugas, wewenang dan tanggung jawab departemen harus sejalan dengan norma audit.

Audit SDM







D. Tujuan dari norma audit

1. Menanamkan pengertian atas peran dan tanggung jawab departemen audit kepada semua level manajemen badan atau lembaga lainnya yang mempunyai hubungan dengan audit.
2. Menetapkan dasar sebagai pedoman dan pengukuran tugas-tugas audit
3. Perbaiki atas pelaksanaan tugas-tugas audit.

D. Pelaksanaan Audit

Pelaksanaan audit harus mencakup perencanaan audit pengujian dan evaluasi terhadap informasi, penyampaian hasil-hasil dan penindak lanjutan hasil audit.

a. Perencanaan audit

1. menentukan tujuan lingkup audit
2. mendapatkan latar belakang informasi mengenai kegiatan yang akan diperiksa.
3. Menentukan sumber daya yang diperlukan untuk sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan audit.
4. membicarakan dengan mereka yang terlibat dalam audit.
5. melakukan pemahaman dan survei lapangan mengenai kegiatan-egiatan dan pengendalian-pengendalian yang akan diperiksa.
6. membuat program audit
7. menentukan bagaimana, kapan dan kepada siapa hasil audit akan disampaikan.
8. mendapatkan persetujuan atas perencanaan audit

b. Pengujian dan evaluasi terhadap informasi

c. Penyampaian hasil-hasil audit

d. Tindak lanjut audit.

E. Manfaat Audit MSDM

1. mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan
2. meningkatkan citra profesional departemen SDM
3. mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM.
4. memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM
5. menstimulasi keragaman kebijakan dan praktek-praktek SDM
6. menemukan masalah-masalah SDM yang kritis

7. mengurangi biaya SDM melalui prosedur yang efektif
8. memberikan evaluasi yang cermat sistem informasi departemen SDM.

F. Tujuan Audit SDM

Tujuan audit SDM adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

1. menilai efektivitas SDM
2. mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
3. mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam
4. menunjukkan kemungkinan-kemungkinan perbaikan dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

G. Sumber Data Audit SDM

1. pemeriksaan fisik
2. konfirmasi
3. dokumentasi
4. observasi
5. pertanyaan pada klien

H. Instrumen-instrumen Audit SDM

1. Wawancara
2. Kuesioner
3. Informasi eksternal
4. analisis catatan
5. eksperimen-eksperimen riset
6. audit-audit internasional

I. Riset SDM

Riset SDM merupakan pemeriksaan yang dilakukan dengan cermat berhati-hati agar dapat menemukan jawaban atas permasalahan SDM tersebut melalui prosedur ilmiah.

Riset SDM dapat dilakukan dengan

1. investigasi atau eksperimentasi
2. objektif dan sistematis

Hubungan Riset SDM dan Aspek Lain

Riset SDM	Motivasi dan komunikasi Iklim dan kepemimpinan organisasi Penyusunan staf dan penilaian Latihan dan pengembangan Kompensasi : administrasi gaji dan upah Kompensasi : tunjangan dan pelayanan Kesehatan dan keamanan kerja Hubungan perburuhan-perjanjian kolektif Perencanaan SDM
-----------	--

Sumber : Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley dan Sons, Inc., Santa Barbara. 1981, h. 429.

J. Pendekatan Riset Audit SDM

Riset digunakan untuk mengaudit kegiatan SDM. Riset ini diarahkan untuk meningkatkan kinerja dari departemen tersebut alat-alat pengumpulan data yang dapat membantu dalam menghimpun data mengenai aktivasi suatu perusahaan

1. Wawancara
2. Informasi eksternal
3. Survei
4. Eksperimen SDM
5. Analisis sejarah
6. Audit internasional

A. Mengaudit SDM dengan riset ada 6 pendekatan

1. Riset terapan, untuk mengevaluasi aktivasi-aktivasi SDM
2. Pendekatan komparatif, digunakan untuk membandingkan masalah-masalah ketidakhadiran perputaran karyawan, dan data gaji. Pendekatan ini dapat membantu dalam mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.
3. Pendekatan otoritas pihak luar, dapat membantu mendiagnosa penyebab timbulnya masalah
4. Pendekatan statistik melalui pendekatan ini adalah dengan mengembangkan ukuran statistik kinerja berdasarkan sistem informasi yang ada.

5. pendekatan kepatuhan, metode ini meninjau praktik-praktik dimasa lalu untuk menentukan apakah tindakan-tindakan tersebut telah sesuai atau tidak mengikuti kebijakan dan prosedur perusahaan, atau bahkan terjadi penyimpangan hukum.
6. pendekatan manajemen berdasarkan saran, pendekatan ini menciptakan tujuan khusus terhadap kinerja sehingga dapat diukur.

L. Rekomendasi Hasil Audit

Rekomendasi hasil audit memuat temuan-temuan atas hasil audit yang dilaksanakan oleh auditor, temuan-temuan yang bersifat negatif biasanya dibuat dalam bentuk kertas data temuan oleh auditor untuk dijadikan laporan kepada institusi auditor. Kertas data temuan setelah audit selesai perlu ada tanggapan dari perusahaan yang diaudit, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang ditemukan dapat dijelaskan apa yang menjadi penyebabnya dan apa upaya dari perusahaan tersebut dimasa yang akan datang, agar penyimpangan-penyimpangan itu tidak terulang kembali.

Laporan AUDIT

Terdiri dari beberapa bagian, ditujukan kepada:

Manajer Lini :

- Ringkasan tujuan MSDM, Tanggung jawab dan tugas-tugas.
- Pelanggaran
- Praktek manajemen yang kurang baik

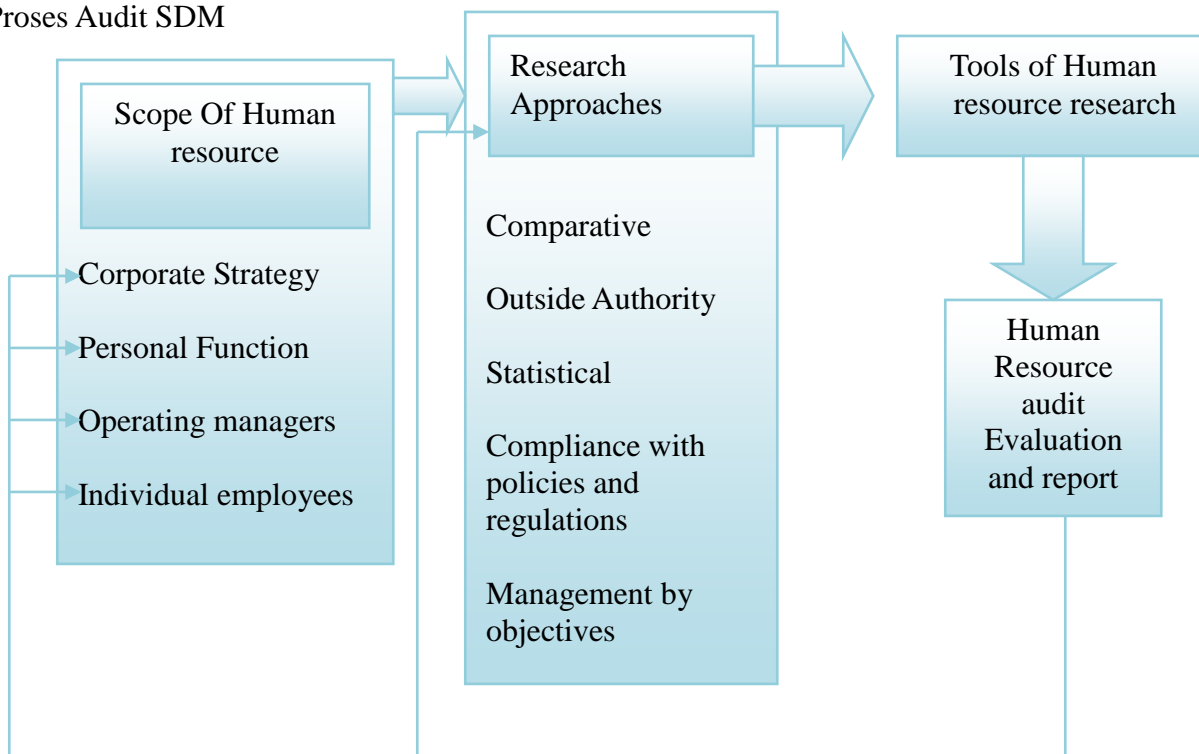
Manajer SDM untuk fungsi-fungsi tertentu (specialist) :

- baik dan buruk kinerja dalam tiap fungsi

Manajer Divisi SDM:

- semua laporan baik untuk manajer lini maupun specialist
- tanggapan manajer operasi dan tenaga kerja tentang manfaat dan jasa divisi SDM
- review tujuan dan perencanaan Divisi SDM
- masalah SDM dan Implikasinya
- Rekomendasi untuk Perubahan yangperlu dan prioritas implementasinya.

Proses Audit SDM



Penilaian Prestasi Kerja :

- performance appraisal
- merit rating
- behavioral assesment
- employee evaluation
- personal riview



