

Buku Ajar

**Manajemen Sumber Daya
Manusia**

Dr. Nyoto, S.E., M.M.

Uwais Inspirasi Indonesia

Buku Ajar

Manajemen Sumber Daya Manusia

ISBN: 978-623-227-002-2

Penulis: Dr. Nyoto, S.E., M.M.

Editor: Asrizal

Design Cover: Haqi

15,5 c x 23 cm

X + 195 halaman

Cetakan Pertama, Maret 2019

Diterbitkan Oleh:

Uwais Inspirasi Indonesia

Anggota IKAPI

Redaksi:

Ds. Sidoarjo, Kec. Pulung, Kab. Ponorogo

Email: Penerbituwais@gmail.com

Telp: 0352-571 892

WA: 0812-3004-1340/0823-3033-5859

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	vi
BAB 1 SDM Berbasis Kompetensi dan Profesional	1
1.1 Pengertian	1
1.2 Pembagian Kompetensi	5
1.3 Tujuan Penggunaan Model Kompetensi	7
1.4 Kompetensi Organisasi dan Pengukurannya	10
1.5 Isu-isu Strategis Manajemen SDM	12
1.6 Rangkuman	14
1.7 Soal Latihan	15
1.8 Daftar Bacaan	15
BAB 2 Kepemimpinan	17
2.1 Pengertian	17
2.2 Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen	19
2.3 Gaya Kepemimpinan	27
2.4 Tipologi Kepemimpinan	29
2.5 Manajemen	34
2.6 Rangkuman	49
2.7 Soal Latihan	50
2.8 Daftar Bacaan	51
BAB 3 Penerapan Komunikasi Dalam Manajemen	
Sumber Daya Manusia	52
3.1 Pengertian	52
3.2 Fungsi Komunikasi	54
3.3 Proses Komunikasi	56
3.4 Bentuk-Bentuk Komunikasi	57
3.5 Komunikasi Lintas Budaya	62

3.6 Komunikasi Bisnis	63
3.7 Pola Komunikasi	66
3.8 Rangkuman	70
3.9 Soal Latihan	71
3.10 Daftar Bacaan	72
BAB 4 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).....	74
4.1 Pengertian	74
4.2 Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja	75
4.3 Pemantauan dan Pengukuran K3	77
4.4 Undang-Undang dan Peraturan Tentang K3	80
4.5 Sistem Manajemen Keselamatan Kerja	81
4.6 Penyebab Timbulnya Kecelakaan Kerja	83
4.7 Tindakan Mencegah Kecelakaan Kerja	84
4.8 Rangkuman	87
4.9 Soal Latihan	87
4.10 Daftar Bacaan	88
BAB 5 Pemeliharaan Hubungan Kerja	89
5.1 Pengertian	89
5.2 Pentingnya Serikat Pekerja Bagi Karyawan	91
5.3 Tantangan-Tantangan Hubungan Kerja	94
5.4 Hubungan Manajemen Dengan Serikat Pekerja	98
5.5 Rangkuman	103
5.6 Soal Latihan	104
5.7 Daftar Bacaan	104
BAB 6 Konflik dan Tekanan Kerja	106
6.1 Konflik	106
6.2 Tekanan Kerja	113
6.3 Manajemen Job Stress	119

6.4 Rangkuman	121
6.5 Soal Latihan	122
6.6 Daftar Bacaan	122
BAB 7 Pemeliharaan Sumber Daya Manusia	124
7.1 Pengertian	124
7.2 Tujuan Pemeliharaan SDM	126
7.3 Asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia	128
7.4 Metode Pemeliharaan	129
7.5 Rangkuman	131
7.6 Soal Latihan	132
7.7 Daftar Bacaan	132
BAB 8 SDM Internasional dan Perusahaan Global	133
8.1 Pengertian	133
8.2 Keragaman Perusahaan Multinasional	135
8.3 Aspek-Aspek yang Menjadi Perhatian Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	143
8.4 Pengembangan Perusahaan Global	147
8.5 Rangkuman	151
8.6 Soal Latihan	152
8.7 Daftar Bacaan	152
BAB 9 Sistem Informasi dalam Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	154
9.1 Pengertian	154
9.2 Evolusi Sistem Informasi SDM	156
9.3 Kegunaan Sistem SDM	160
9.4 Komponen Dasar Sistem Informasi SDM	161
9.5 Model Sistem Informasi SDM	163
9.6 Rangkuman	168
9.7 Soal Latihan	168

9.8 Daftar Bacaan	169
BAB 10 Audit Sumber Daya Manusia	170
10.1 Pengertian	170
10.2 Perlunya Audit SDM	172
10.3 Proses Audit SDM	176
10.4 Pendekatan Audit SDM	180
10.5 Ruang Lingkup Audit SDM	185
10.6 Rangkuman	193
10.7 Soal Latihan	194
10.8 Daftar Bacaan	194

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	<u>Alur Hubungan Kompetensi – Kinerja (Model Spencer)</u>	8
Gambar 1.2.	<u>Aliran Kompetensi Berdasarkan Pendekatan Motivasi</u>	9
Gambar 1.3.	<u>Aliran Kompetensi Berdasarkan Pendekatan Iceberg</u>	9
Gambar 1.4.	<u>Siklus Hubungan Visi-Misi Organisasi Terhadap Kompetensi</u>	11
Gambar 2.1.	<u>Alur Berpikir Konseptual Dalam Pemilihan Gaya Kepemimpinan</u>	24
Gambar 2.2.	Proses Manajemen	42
Gambar 3.1.	Unsur-Unsur Dalam Proses Komunikasi	57
Gambar 3.2.	Alur Komunikasi Linier	58
Gambar 3.3.	Alur Komunikasi Interaksional	59
Gambar 3.4.	Model Komunikasi Transaksional	60
Gambar 3.5.	Proses Komunikasi Bisnis, digubah dari Bovee & Thill, Communication Business Today	65
Gambar 3.6.	Beberapa Model Saluran Komunikasi	69
Gambar 3.7.	Transformasi Pola Roda Menjadi Pola Bantalan Berputar	70
Gambar 4.1.	<u>Faktor-Faktor Utama Penyebab Kecelakaan Kerja</u>	84
Gambar 5.1.	Alur Penyelesaian Sengketa Kerja	98

Gambar 6.1	Munculnya Level Konflik	112
Gambar 6.2.	NIOSH Model, Teori Tentang Stres Kerja, diolah dari Mc Laney, 1988	114
Gambar 8.1.	Faktor Pembentuk Diversitas	138
Gambar 8.2.	Dualisme Transformasi Dalam Manajemen SDM	145
Gambar 8.3.	Proses Saluran Teknologi Infomatika	149
Gambar 9.1.	Skema Keterkaitan SISDM Dengan SDM	158
Gambar 9.2.	Komponen-Komponen Sistem Informasi SDM	165
Gambar 9.3.	Sistem Informasi SDM Untuk Ketiga Level Manajemen	166
Gambar 10.1.	Tahapan Proses Audit Perencanaan SDM	187
Gambar 10.2.	Faktor-Faktor Pembentuk Kinerja	190

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Soft Generic Kompetensi Milik Spencer	6
Tabel 1.2.	Soft Generic Kompetensi Milik Amstrong	7
Tabel 2.1.	Definisi Kepemimpinan	19
Tabel 2.2.	Perbedaan Antara Manajemen dan Kepemimpinan	21
Tabel 2.3.	Leadership Trait	26
Tabel 4.1.	Potensi Bahaya Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Didasarkan Pada Dampak Korban	85
Tabel 9.1.	Dampak HIRS Terhadap HRM	163

BAB I

SDM BERBASIS KOMPETENSI DAN PROFESIONAL

STANDAR KOMPETENSI

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami tentang pengertian SDM berbasis kompetensi dan profesional.
2. Memahami dan menjelaskan tujuan penggunaan model kompetensi
3. Memahami menjelaskan SDM berbasis kompetensi dan profesional
4. Menganalisis kasus-kasus MSDM yang berkaitan dengan peran teknologi terkini.
5. Mendiskusikan perkembangan MSDM berbasis kompetensi dan profesional serta memberikan contoh.

1.1 Pengertian

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penentuan dalam sistem operasional manajerial suatu organisasi di era modern ini. Semakin kuatnya peran MSDM, selalu terjadi inovasi-inovasi terhadap model-model implikatif manajerial MSDM, sehingga tidak kemajuan MSDM diharapkan mampu mendukung gencarnya revolusi industri 4.0 dimana substansi fundamentalnya adalah mencapai efektivitas dan efisiensi dengan memberdaya berbagai sumber secara optimal.

Arus kuat globalisasi yang terus menyeret manusia pada kepentingan pengelolaan aset secara maksimal tidak dapat dihindari karena ada faktor penentu yaitu teknologi informasi yang berperan aktif. Organisasi perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Pada sisi lain, tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara bangsa akan berakhir (Ohmae, 1996). Sebab itu, organisasi tidak dapat ditempatkan pada posisi pasif layaknya

model organisasi konvensional, tetapi harus memiliki kreativitas tinggi sebagai bentuk *continuous improvement*, terus menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respon dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan khususnya bidang MSDM.

Disebabkan digitalisasi memiliki pengaruh kuat, kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi yakni tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian. Desentralisasi yang akan memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerjasama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham dan masyarakat (*stake holder*). Misalnya, untuk peran produksi, perusahaan harus menciptakan produk baru memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan. Untuk peran MSDM, perusahaan harus menerapkan sistem informasi perusahaan yang terkoneksi secara sentralisasi yang aplikatif. Tujuannya adalah organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan MSDM perlu mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis semata melainkan harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Seringkali manajer perusahaan gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing di mana organisasi beroperasi (Christopher dan Goshal, 1992).

Secara umum definisi MSDM adalah serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan mulai dari calon pegawai hingga diterima menjadi pegawai dan pensiunan yang dilakukan secara optimal. Pengelolannya dimulai dari perlakuan rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan) serta pengembangan terhadap karir, pendidikan dan pelatihan dengan tujuan mencapai optimasi organisasi.

Inti dari MSDM berbasis kompetensi (*Competency-Based Human Resources Management*) adalah kompetensi itu sendiri. Robert. A. Roe (2002) menyatakan: "*Competence is defined as the*

ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing." (Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan).

Kompetensi yang dimaksudkan adalah merupakan sebuah konsep yang dapat dimaknai sebagai terjadinya kombinasi antara ketrampilan seseorang (*skills*), atribut personal (*personal's attribute*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behaviour*), yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi melalui alat ukur tertentu. Kompetensi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan kinerja, baik organisasi maupun perorangan. Fokus kompetensi adalah sikap perilaku yang diaplikasi dari atribut personal, pengetahuan, dan keterampilan seseorang. Pengertian Kompetensi menurut

Spencer and Spencer (Su-darmanto, 2009) mengatakan, kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. Dengan kata lain, kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasikan cara berperilaku atau berpikir, menya-makan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Oleh Brian mendefinisikan kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan (Spencer and Spencer, Sudarmanto, 2009).

Selanjutnya, Becker & Ulrich (Suparno, 2005), "*Competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance.*" (Kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja). Pemahaman Becker & Ulrich hampir sama dengan yang disebut oleh Stephen Robbin (2007), bahwa kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana

kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Definisi lain menyebutkan, suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda (Amstrong 2004). Murphy mendefinisikan kompetensi adalah bakat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali (Sedarmayanti, 2009).

Jika MSDM dilihat sebagai suatu proses, Cushway (1994), MSDM didefinisikan sebagai "Part of the process that helps the organization achieve its objectives". Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya." Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992), mengartikan MSDM sebagai "*Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society*". MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan demi memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus peran MSDM terletak pada upaya mengelola SDM didalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa kompetensi selalu dikaitkan dengan kinerja, baik kinerja personal maupun kinerja organisasi. Namun ada faktor penentu lain yang tidak kalah penting yaitu seberapa besar peran organisasi menstimulasi kinerja pegawai sehingga melahirkan kompetensi yang kompetitif. Hal ini disebabkan bahwa kompetensi akan muncul bila mengoptimasi potensi-potensi personal pegawai secara benar. Memberikan porsi pekerjaan yang

tepat melalui saluran distribusi wewenang adalah salah satu bentuk untuk mengaktivasi agar potensi yang dimiliki pegawai melahirkan kompetensi.

1.2 Pembagian Kompetensi

Kompetensi yang diartikan sebagai kemampuan yang melekat dalam diri personal seseorang menurut Charles E. Jhonson (Wina Sanjaya, 2005) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yaitu:

- a. Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*);
- b. Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu; dan
- c. Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial (dimana keberadaan manusia sebagai makhluk sosial).

Sedangkan Kunandar (2007), membagi kompetensi menjadi 5 bagian yaitu:

- a. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja;
- b. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas;
- c. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri;
- d. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial;
- e. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Terhadap kategori atau klasifikasi kompetensi, Talim (2003) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan (pegawai). Dalam arti yang lebih luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapat dipadukan dengan keterampilan dasar (*soft skill*), keterampilan baku (*hard skill*), keterampilan sosial (*social skill*), dan keterampilan mental (*mental skill*). Keterampilan baku (*hard skill*) mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik sumber daya manusia (SDM), keterampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; keterampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, keterampilan mental (*mental skill*) menunjukkan ketahanan mental SDM.

Secara umum klasifikasi kompetensi dikategorikan menjadi dua kelompok, yaitu *soft competence (generic competence)* yaitu kompetensi umum. Kompetensi umum memiliki dua model yaitu model Spencer yang terdiri dari 20 bidang kompetensi, dan 7 jenis kecerdasan model Amstrong.

Tabel 1.1. Soft Generic Kompetensi Milik Spencer

Fitur-Fitur Kompetensi			
1	Achievement orientation	11	Directiveness
2	Concern for order	12	Teamwork
3	Initiative	13	Team leadership
4	Information seeking	14	Analytical thinking
5	Interpersonal understanding	15	Conceptual thinking
6	Consumer service orientation	16	Expertise
7	Impact and influence	17	Self-control
8	Organizational awareness	18	Self confidence
9	Relationship building	19	Flexibility
10	Developing others	20	Organizational commitment

Tabel 1.2. Soft Generic Kompetensi Milik Amstrong

Fitur-Fitur Kompetensi	
1	Kecerdasan Linguistik
2	Kecerdasan Logis Matematis
3	Kecerdasan Spasial
4	Kecerdasan Musikal
5	Kecerdasan Kinetis Jasmani
6	Kecerdasan Interpersonal
7	Kecerdasan Intrapersonal

Selain kompetensi generik, terdapat kompetensi perbidang, yaitu kompetensi seseorang dilihat dari kemampuan penguasaan terhadap pekerjaan dibidang-bidang khusus. Misalnya, seorang akuntan dapat diukur komptensinya melalui kemampuan menguasai dan menyelesaikan pekerjaan atau tugas akutansinya. Seorang marketing akan dapat diukur kompetensi personal generik melalui kemampuan daya lobi dan *follow up* terhadap calon konsumen atau konsumennya. Kompetensi perbidang (*hard competence*) dapat diukur melalui tiga komponen utama yaitu keterampilan, pendidikan, dan kewenangan profesi.

1.3 Tujuan Penggunaan Model Kompetensi

Derajat persaingan perusahaan semakin sengit, maka kinerja perusahaan harus maksimal pencapaiannya melalui karyawan. Sebab itu, penggunaan model kompetensi sebagai upaya tuntutan pasar persaingan kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misinya.

Adapun tujuan penggunaan model kompetensi dilakukan dengan alasan sebagai berikut:

- a. Untuk mendapatkan orang yang sesuai dengan jabatan pada saat yang tepat;
- b. Isi jabatan semakin kompleks;

- c. Adanya perkembangan teknologi dan informasi semakin sengit;
- d. Terjadinya perubahan gaya hidup (*life style*);
- e. Tuntutan untuk berpikir strategis;
- f. Upaya untuk meminimalisasi *gap* antar personal dalam internal perusahaan, dan;
- g. Adanya tuntutan organisasi sebagai upaya untuk masuk dalam persaingan terbuka (globalisasi).

Sedangkan penerapan kompetensi SDM dalam perusahaan yang berorientasi masa depan adalah dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengetahuan bisnis secara detail;
- b. Memiliki keahlian dalam mengelola SDM;
- c. Memiliki spesifikasi kemampuan mengelola SDM perusahaan;
- d. Memiliki kemampuan mengelola budaya organisasi dan budaya kerja;
- e. Memiliki kredibilitas personal baik;
- f. Mampu mengikuti perubahan organisasi dari faktor eksternal.

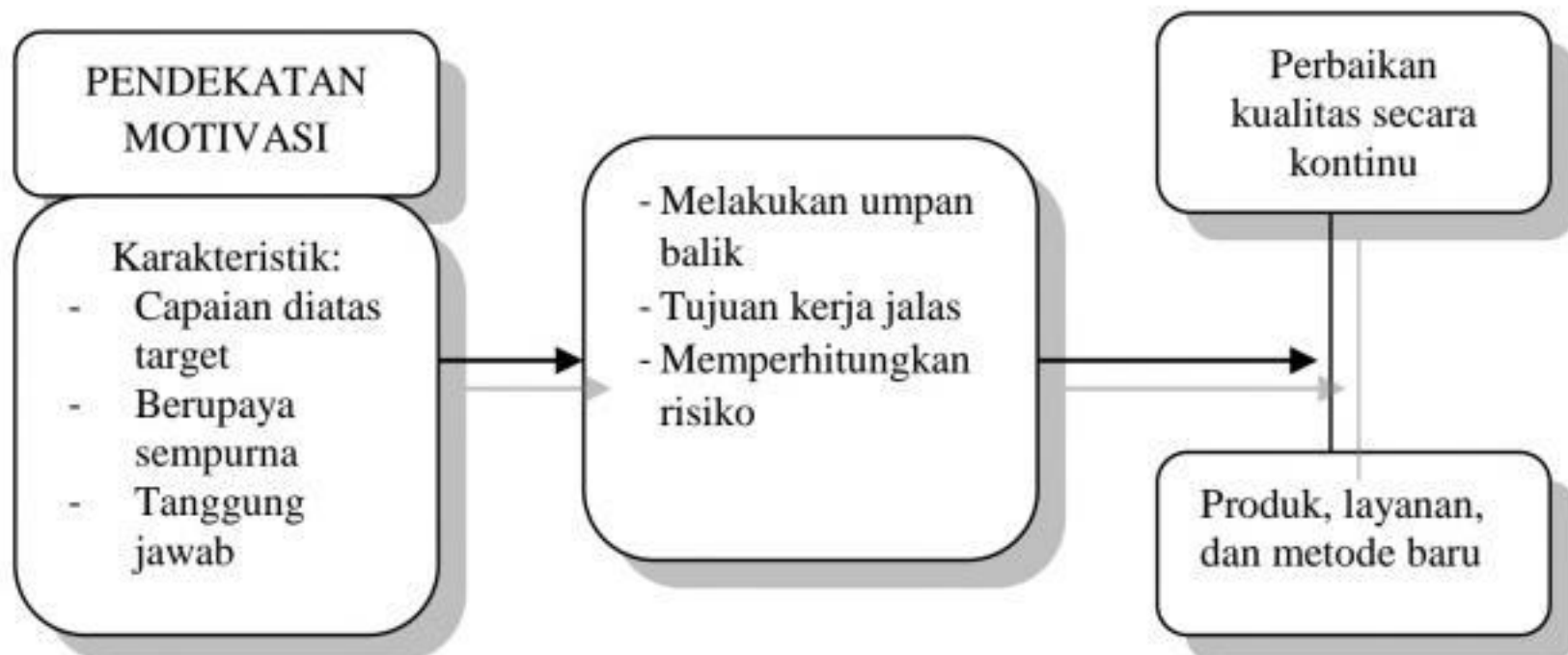
Tujuan mendasar penggunaan kompetensi SDM tidak lain adalah untuk mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Namun ada faktor lain yang turut berperan serta dalam pengelolaan MSDM dimaksud, yakni peran manajer sebagai *stakeholder* yang mengambik keputusan akhir.

Berikut model Spencer and Spencer dalam menerangkan alur hubungan kompetensi terhadap kinerja.



Gambar 1.1. Alur Hubungan Kompetensi – Kinerja (Model Spencer)

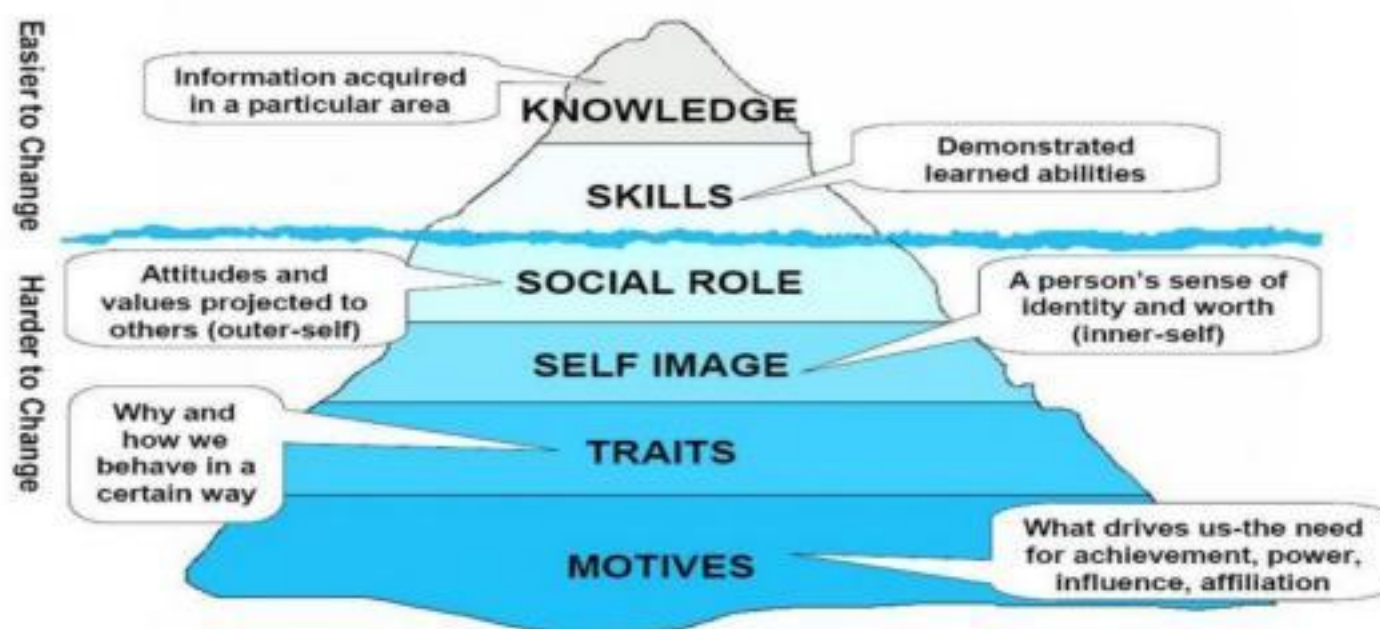
Sedangkan aliran kompetensi berdasarkan pendekatan motivasi dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 1.2. Aliran Kompetensi Berdasarkan Pendekatan Motivasi

etensi adalah dengan dengan meninjau model Ice Berg. Berikut ilustrasi tentang alur kompetensi Ice Berg:

ICEBERG MODEL OF COMPETENCIES



Gambar 1.3. Aliran Kompetensi Berdasarkan Pendekatan Iceberg

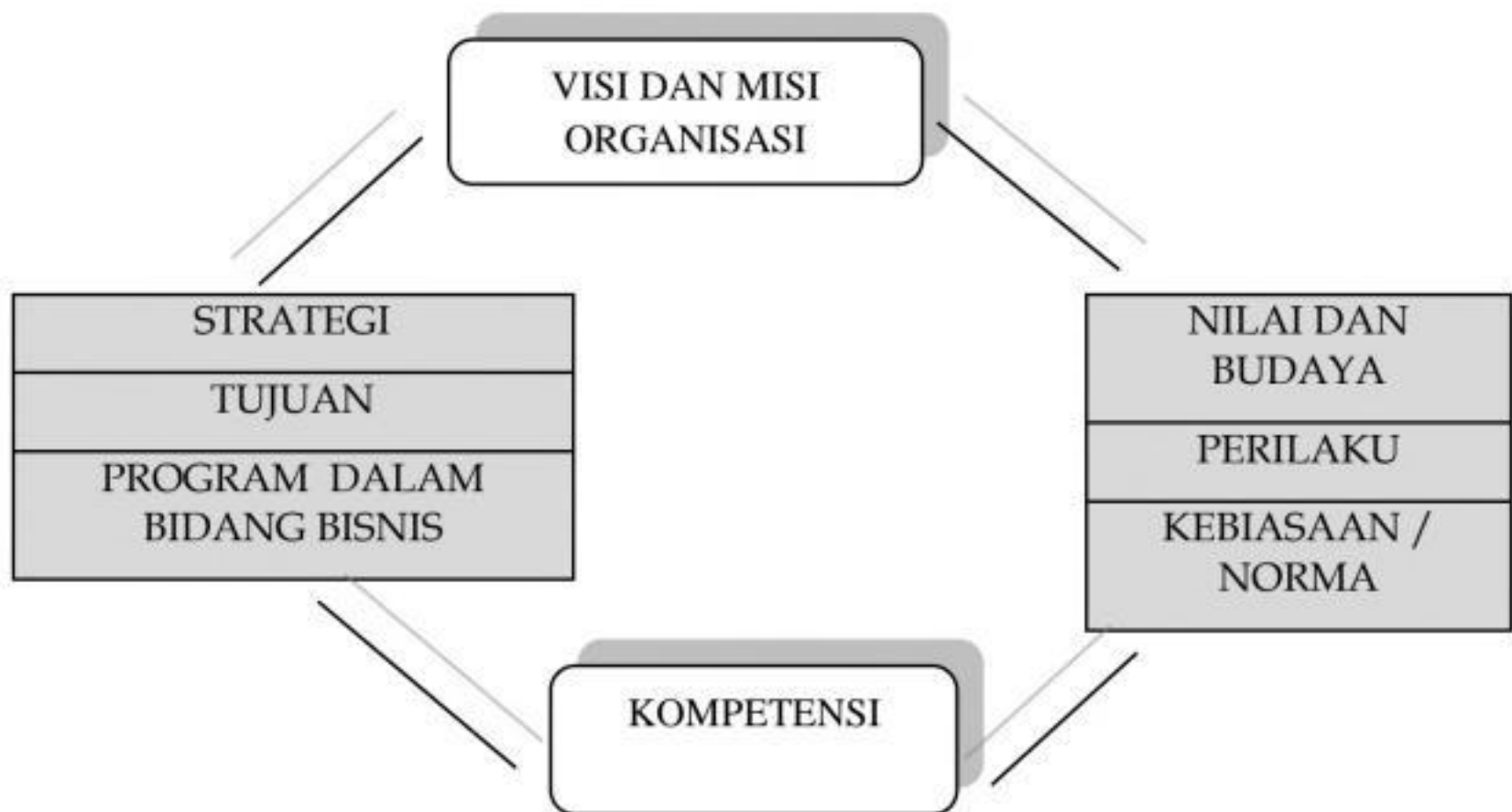
Model aliran kompetensi berdasarkan pendekatan Iceberg memiliki model mirip dengan model piramid kebutuhan manusia milik Abraham Maslow. Keterkaitan teori Maslow terletak pada seberapa besar motivasi yang menjangkau pada diri personal seseorang.

1.4 Kompetensi Organisasi dan Pengukurannya

Penggunaan sumber daya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar dan profitabilitas yang lebih besar (Collis, 1994). Pendekatan analitis yang disebut *Resource-Based View* (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing berasal dari sumber daya strategis organisasi (Dierickx dan Coll, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; dan Teece et al., 1997). Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts dan Lei, 2003). Inti dari RBV adalah bahwa perusahaan-perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumber daya (Grant, 2002; Fleisher dan Bensoussan, 2003). Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Melalui pendekatan RBV, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Menurut pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaing.

Teece et al., (1997) melihat sumber daya sebagai “aset-aset khusus perusahaan yang sulit, yang jika mungkin tidak dapat ditiru, di mana kompetensi dihasilkan dari integrasi aset-aset khusus perusahaan”. Kompetensi merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari (Henderson dan Cockburn, 1994). Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Grant, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).



Gambar 1.4. *Siklus Hubungan Visi – Misi Organisasi Terhadap Kompetensi*

Visi dan misi organisasi dapat terwujud bila menerapkan strategi yang benar, tujuan yang tepat dan logis dengan program kerja yang rasional melalui karyawan atau pegawai yang memiliki kompetensi. Sementara faktor-faktor budaya kerja, nilai perilaku harus mengikuti norma umum yang berlaku. Terdapat pergeseran persepsi birokrasi manajemen antara MSDM konvensional dengan kontemporer, dimana dimensi globalisasi memangkas sebagian besar birokrasi perusahaan yang harus dijalankan sebagaimana yang diinginkan oleh Weber, bahwa efisiensi akan mendorong produktivitas apabila birokrasi dilakukan dengan benar.

Persoalan kekinian adalah birokrasi telah tereduksi sebegitu besar akibat kemajuan teknologi informatika yang meruakan salah satu perangkat moderasi terhadap sebagian besar pekerjaan manusia.

Hal terpenting dalam kontek MSDM adalah karakteristik pekerja yang memiliki nilai kompetensi profesional. SDM profesional yang dimaksudkan adalah Concern terhadap bidang pekerjaan yang dilakukannya. Maka daripada itu profesionalitas adalah suatu sebutan terhadap kualitas sikap para anggota suatu profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk dapat melakukan tugas-tugasnya. Seseorang yang memiliki keahlian yang tinggi, untuk

itu seorang yang bernilai profesional dibayar tinggi. "*well educated, well trained, well paid*", adalah salah satu prinsip profesionalisme.

1.5 Isu-Isu Strategis Manajemen SDM

Keterbatasan SDM sebagai akibat ketidak-seimbangan pertumbuhan angka SDM terhadap pasar tenaga kerja berkualitas menyebabkan muncul beberapa persaingan dalam mendapatkan tenaga kerja profesional. Perusahaan selayaknya tidak takut mengeluarkan sejumlah biaya untuk mendapatkan tenaga kerja profesional guna memenuhi tuntutan organisasi. Sebab itu, muncul berbagai isu strategis tentang SDM dan hubungannya dengan keterbatasan SDM itu sendiri.

Berikut beberapa isu strategis yang sering menjadi perbincangan dalam pengelolaan SDM profesional.

1. Terbatasnya Sumber Daya Manusia dengan *Skill* Tertentu

Hampir tidak bisa dipungkiri bahwa semakin hari populasi sumber daya manusia semakin besar. Pertanyaannya: Apakah semuanya merupakan sumber daya manusia yang berkualitas? Tentu saja tidak. Hanya beberapa saja dari mereka yang benar-benar sesuai dengan *skill* dan kriteria yang diperlukan oleh perusahaan. Perusahaan memerlukan SDM yang benar-benar mumpuni demi kemajuan bisnisnya (memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan), yang mana jumlah tersebut sangatlah terbatas. Hal ini membuat suatu perusahaan harus bersaing dengan yang lain demi mendapatkan SDM tersebut.

2. Retensi Sumber Daya Manusia

Setelah perusahaan berhasil mendapatkan SDM sesuai kriterianya, hal ini bukan berarti masalah selesai. Justru di sinilah tantangannya, bagaimana perusahaan tersebut mampu memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik-baiknya dengan tidak membuang atau menyia-nyiakannya. Kegagalan dalam mengelola SDM perusahaan tak hanya bisa membuat kinerja SDM tidak maksimal, tetapi juga akan menurunkan produktivitas perusahaan. Untuk dapat melakukan retensi SDM secara maksimal memang bukanlah hal yang mudah karena prosesnya memerlukan analisa secara detil dan juga

memerlukan waktu agar pemanfaatan SDM perusahaan bisa tepat sasaran sesuai keinginan.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Seiring dengan kemajuan zaman, untuk menjawab kebutuhan konsumen, perusahaan harus berkembang agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Salah satunya dengan meningkatkan SDM yang dimiliki. Manajemen SDM bisa dilakukan dengan meningkatkan *skill* tertentu atau membuat mereka mempelajari hal baru sehingga mampu menjadi pribadi multitalenta yang siap sedia kapan pun perusahaan memerlukannya. Misalnya, mewajibkan SDM untuk punya *soft skill* berkomunikasi dengan *customer*, *manage* waktu agar bisa bekerja sesuai *deadline*, dan lain sebagainya.

4. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi difungsikan untuk membuat kehidupan semakin praktis. Teknologi yang berkembang saat ini telah hampir menjangkau seluruh aspek kehidupan, misalnya dalam bidang manajemen HR. Seorang HRD wajib untuk bisa belajar dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk mendukung perkembangan SDM. Tidak sedikit aplikasi atau program *online* yang bisa dipakai untuk memudahkan HRD dalam kegiatan mengatur SDM sehari-hari, misalnya seperti Seleksi HR.

5. Pengembangan Desain Organisasi Baru

Sistem organisasi yang telah diterapkan selama bertahun-tahun belum tentu bisa efektif untuk diterapkan ditahun berikutnya. Hal ini harus disesuaikan dengan keberagaman SDM perusahaan yang ada. Begitu pun juga dengan SDM. Generasi SDM dengan karakteristiknya yang khas, yang mana hal ini berubah dari tahun ke tahun, menjadi tantangan tersendiri bagi *Human Resources and Development* (HRD) untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi mereka. Keberagaman ini dipengaruhi oleh perkembangan zaman yang semakin modern terlebih-lebih era Revolusi Industri 4.0 yang kini sedang populer. Oleh sebab itu,

organisasi perusahaan yang diciptakan harus tepat dan mampu menjawab keberagaman SDM ini.

1.6 Rangkuman

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam sistem operasional manajerial pada suatu organisasi di era globalisasi. Semakin kuatnya peran MSDM, selalu terjadi inovasi-inovasi terhadap model-model implikatif manajerial MSDM, sehingga kemajuan MSDM diharapkan mampu mendukung gencarnya Revolusi Industri 4.0 dengan fundamentalnya adalah mencapai efektifitas dan efisiensi dengan memberdaya berbagai sumber secara optimal.
2. Kebijakan-kebijakan MSDM harus mencerminkan karakteristik organisasi yang relevan. Organisasi memerlukan penganan manajer yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis semata melainkan harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya kerja yang dihadapi.
3. Inti dari MSDM kompetensi dan profesional ialah digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.
4. Tujuan penggunaan model kompetensi adalah untuk menciptakan tenaga kerja berkinerja tinggi, mampu bersaing secara terbuka, meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas secara profesional.
5. Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas perusahaan secara terbuka dengan mengadopsi beberapa model seperti pendekatan analitis yang disebut *Resource-*

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

disertakan dalam dirinya sejak lahir dari orang tuanya. Teori ini mempertegas bahwa seorang pemimpin terlahir karena bakat bawaan lahir. Filosofi membahas proses tentang terjadinya suatu kepemimpinan, teori ini menyatakan orang menjadi pemimpin karena dilahirkan bukan diciptakan. Pandangan ini diwarnai oleh filsafat hidup yang deterministik yaitu adanya suatu keyakinan yang kuat oleh pengikut dan penganutnya. Orang-orang aliran paham ini percaya bahwa sudah menjadi takdir seseorang menjadi pemimpin.

Teori *Big Bang* menerangkan bahwa adanya suatu peristiwa besar menciptakan seseorang menjadi pemimpin. Peristiwa besar yang dimaksudkan bisa berupa revolusi, reformasi, bencana alam, peperangan, pemberontakan, kerusuhan, dan lainnya yang bersifat dapat mengubah kondisi tatanan kehidupan sosial normal ke arah sebaliknya atau setidaknya bergeser jauh dari kondisi semula. Dua teori umum yang digunakan di atas adalah sebagai rujukan dalam menentukan peristiwa-peristiwa lahirnya kepemimpinan.

Dalam bab ini akan diperbincangkan kohabitasi antara kepemimpinan dan manajemen yang bertujuan untuk membangun konstruksi Sumber Daya Manusia, sehingga ada dua kata kunci yaitu manajemen dan kepemimpinan sebagai pokok bahasan.

Terdapat dua hal yang memiliki perbedaan berarti antara kepemimpinan dan manajemen. Sering kali pula disamaartikan antara kepemimpinan dan manajemen. Hal ini karena terkadang orang tergiring dengan unsur "manajer" yang terdapat dalam konteks manajemen. Kepemimpinan lebih bersifat konseptual, sementara manajer lebih kepada operasional. Seorang manajer yang baik akan menjalankan fungsi kepemimpinannya pada level dan konteks yang dipimpinnya. Secara fundamental kerja manajer adalah kerja manajerial yang bersentuhan dengan operasional lapangan, sementara kepemimpinan terangkum ide-ide strategis yang akan dijalankan manajer.

Pendapat Northouse (Ali Algahtani, 2014), *"Leadership and management entail a unique set of activities or functions. While leaders and managers share some similarities because they both influence others by using specific powers to achieve certain goals, there are also some*

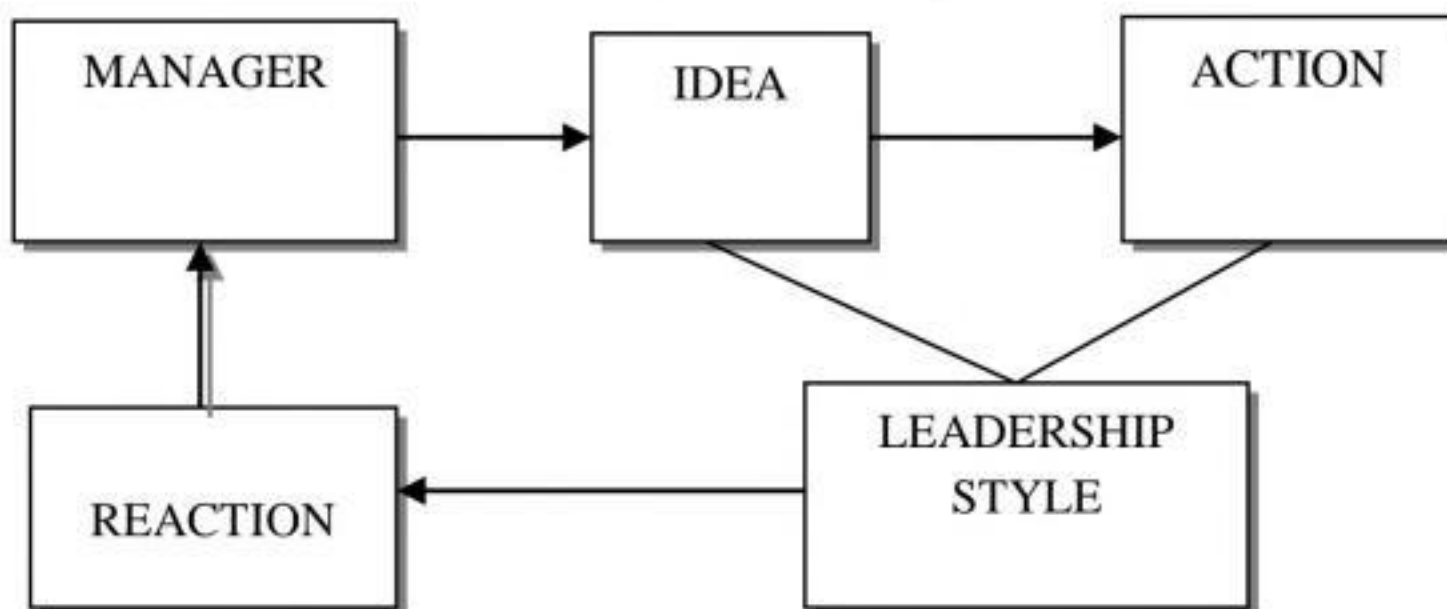
*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dan menunjuk-kan niat perusahaan untuk mengintai posisi bisnis tertentu.

Selanjutnya, untuk mengkomunikasikan visi perusahaan kepada orang lain, Thompson dan Strickland (Ber-tocci, 2009), menekankan pentingnya membangun dan mengkomunikasikan visi masa depan, akondisi yang saat ini belum ada dan belum pernah ada sebelumnya. Dengan berkomunikasi sebuah visi, pemimpin menyediakan organisa-si dengan yang terpenting jembatan dari sekarang ke masa depan. Suatu visi tidak dapat dibangun secara paksa. Ini lebih merupakan tindakan persuasi, menciptakan antusias dan mendedikasikan komitmen terhadap konsep visioner yang tepat untuk organisasi, dan yang paling penting, tepat untuk orang-orang bekerja menuju pencapaian visi itu. Dengan memusatkan perhatian pada suatu visi, pemimpin beroperasi sumber daya emosional dan spiritual organisasi, pada nilai-nilai, komitmen, dan aspirasi tentunya.



Gambar 2.1 Alur Berpikir Konseptual Dalam Pemilihan Gaya Kepemimpinan

2.2.3 Karakteristik Kepemimpinan

Tiap-tiap pemimpin memiliki karakter tersendiri. *Trait* (sifat) merupakan bagian dari karakteristik seorang pemimpin. Pendekatan terhadap karakter dan bakat pemimpin dinilai sebagai ukuran sebuah kualitas. *Trait* diasumsikan sebagai bakat yang hanya dimiliki oleh pemimpin. Bakat dan karakter pemimpin dapat dimunculkan pada saat situasi yang mendukung. Bakat dan karakteristik pemimpin yang membedakan antara pemimpin dan bawahan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Gaya Country Club

Orientasi gaya kepemimpinan ini cenderung tinggi terhadap orang-orang di sekitarnya, dan rendah terhadap hasil. Fokus pemimpin gaya ini memnuhi ekspekstasi lingkungannya terutama dalam pemenuhan kebutuhan hidup dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Umumnya gaya kepemimpinan ini membawa pengaruh angka *turn over* kecil.

3. Gaya Lemah (*Impoverished Management*)

Gaya pemimpin ini cenderung memiliki sedikit perhatian terhadap orang-orang yang terlibat dalam kepemimpinan maupun hasil menjadi rendah. Pemimpin seperti ini kecenderungan menghindari dari rasa tanggung jawab dan sedikit sekali untuk berinteraksi dengan masyarakat organisasi di mana dia berada. Karakternya tidak peduli, tidak tegas, pasrah, dan bersikap masa bodoh. Dikenal juga dengan *Laissez Faire*.

4. Gaya Jalan Tengah (*Middle of the Road*)

Gaya pemimpin ini bersifat kompromistik, punya perhatian menengah atas pekerjaan dan perhatian tengah atas orang-orang yang melakukan pekerjaan. Pemimpin menghindari konflik dan menekankan pada tingkat produksi serta hubungan personal yang moderat. Karakteristinya bijaksana, lebih suka netral (berada di posisi tengah), samar atas minat dalam kemajuan, dan sulit menyatakan ketidak-setujuannya dihadapan bawahan.

5. Gaya Tim

Umumnya gaya ini meberikan tekanan kuat pada pekerjaan maupun hubungan antar personal. Gaya ini mendorong tingkat partisipasi yang kuat dan kerja tim yang tinggi didalam memenuhi keutuhan dasar pekerja agar terlibat dan punya komitmen dalam pelaksanaan pekerjaan. Karakteristik pemimpin ini partisipatif, penentu tindakan, pembuka isu, penjelas prioritas, pmbuat terobosan, bersikap terbuka, motivator, menikmati pekerjaannya.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Tipe Militeristis

Karakteristiknya sebagai berikut:

- ∅ Dalam menggerakkan bawahannya yang sering dipergunakan sistem perintah;
- ∅ Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan;
- ∅ Senang kepada formalitas yang berlebihan;
- ∅ Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

Karakter pemimpin tipe militeristik sangat kuat, disiplin dengan ekspektasi capaian yang tinggi sehingga bawahan menjadi terbebani secara psikologi.

3. Tipe Paternalistik

Karakteristiknya sebagai berikut:

- ∅ Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa;
- ∅ Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- ∅ Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- ∅ Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif;
- ∅ Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi;
- ∅ Sering bersikap mau tahu.

Tipe kepemimpinan ini biasa terdapat di lingkungan masyarakat tradisional dan agraris. Pemimpin dianggap sebagai pelindung, penentu dan pengambil keputusan mutlak yang perlu diikuti. Sebagai contoh, di kalangan masyarakat Indonesia masih menganut hubungan norma bahwa orang-orang tua dianggap sebagai pemimpin, nini-mamak, kepala suku, kepala adat dan lainnya, diman keputusan yang diambil harus dihormati.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)." Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Sedarmayanti (2007), "Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu dari kegiatan orang lain." Hal ini bermakna bahwa manajemen sangat penting diterapkan dalam organisasi, dan tujuan manajemen adalah untuk mewujudkan hasil yang diharapkan.

Stoner (2012) memberikan setidaknya ada 3 alasan penting untuk mempelajari organisasi dan praktik manajemen, yaitu:

1. Mengingat masa lalu

Organisasi membantu menghubungkan manusia dengan masa lalunya karena organisasi dapat dipandang sebagai pola hubungan manusia yang menyimpan catatan sejarahnya sendiri, mempertahankan tradisi tetap hidup dalam pikiran. Seringkali melalui catatan sejarah yang mengetahui masa lalu.

2. Hidup dimasa kini

Organisasi memberikan kontribusi pada standar kehidupan umat manusia. Akan bergantung pada organisasi untuk memenuhi seluruh kebutuhan yang diperlukan baik berupa fisik dan non fisik.

3. Membangun masa depan

Organisasi membangun masa depan yang lebih baik dan membantu individu untuk melakukan hal yang sama. Produk dan praktik baru dikembangkan sebagai hasil dari kekuatan kreatif yang dapat muncul kalau manusia dapat belajar sama dalam organisasi. Oleh karena itu organisasi dapat membawa dampak yang positif dan negatif terhadap masa depan lingkungan.

Dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, maka manajemenlah sebagai sarana atau alat untuk memenuhinya, karena manajemen merupakan suatu keistimewaan dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi. Sebagai

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

untuk mencapainya. Oleh karena itu, proses menjadi titik tekan utama, bukan pada subjek ataupun tujuannya.

Manajemen diartikan sebagai ilmu adalah anggapan bahwa manajemen merupakan bidang yang harus dipelajari sebagaimana bidang-bidang-bidang keilmuan lainnya. Manajemen memiliki objek studi tersendiri, konsep dan teori, serta paradigma keilmuan yang bisa dikembangkan sebagaimana bidang studi lainnya. Berdasarkan kajian tentang manajemen serta teori-teori yang dilahirkan di dalamnya pula, maka dalam praktiknya, seorang manajer dapat mengambil keputusan, melakukan tindakan tertentu, pada situasi tertentu, dan mampu memprediksi akibat-akibat dari keputusan yang diambilnya tersebut. Pada titik ini juga, maka dapat dikatakan bahwa manajemen bisa dipelajari dan dipraktikkan pada semua orang, meskipun tidak memiliki talenta khusus pada bidang tersebut. Selain itu, sebagai sebagai suatu bidang ilmu, manajemen dengan sendirinya akan terus berkembang seiring pertumbuhan situasi dan kondisi yang menuntut adanya konsep dan teori-teori baru yang bisa diterapkan pada lingkungan perubahan tersebut.

Jabaran pengertian di atas tentu saja pengertian manajemen secara umum, yang nantinya akan berbeda pada penekanan ilmu manajemen. Ilmu manajemen sendiri hampir irip dengan pengertian manajemen sebagai ilmu sebagaimana definisi ketiga dari empat definisi sebelumnya. Ilmu manajemen ini adalah suatu bidang studi yang mempelajari tentang cara mengatur orang-orang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sebagai suatu bidang ilmu dengan demikian mempunyai ciri-ciri berikut ini:

- a. Adanya kolektivitas atau adanya kelompok manusia, yaitu kelompok manusia yang terdiri dari dua orang atau lebih.
- b. Adanya kebersamaan kerja atau kerja sama dari kelompok tersebut.
- c. Adanya tindakan atau rangkaian kegiatan yang menjadi proses atau usaha dalam mencapai tujuan bersama.
- d. Adanya tujuan yang ingin dicapai melalui usaha tersebut.

Pada hakekatnya manusia memiliki keterbatasan baik fisik, pengetahuan, waktu, sumberdaya, sementara dalam aktivitasnya manusia memiliki kebutuhan yang tidak terbatas. Oleh karena,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

∅ Komunikasi Horizontal

Pola komunikasi horizontal sering disebut komunikasi *lateral communication* (komunikasi lateral), merupakan komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar atau sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi, dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Misalnya, pola komunikasi yang terjadi diantara direktur (Direktur keuangan dengan Direktur SDM).

∅ Komunikasi Diagonal

Pola komunikasi ini menyertakan komunikasi antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda. Misalnya, komunikasi formal antara manajer pemasaran dengan bagian pabrik, antara manajer produksi dengan bagian promosi, antara manajer produksi dengan manajer keuangan dan lain sebagainya.

b. Saluran Komunikasi Informal

Komunikasi informal yang ada dalam suatu organisasi, tanpa mempedulikan jenjang hirarki, pangkat, dan kedudukan atau jabatan, dapat berkomunikasi secara luas. Komunikasi informal menganut asas kebebasan berkomunikasi tetapi tetap mengikuti etika komunikasi yang berlaku dalam suatu organisasi tertentu. Sifatnya umum dan kesannya akrab seperti mengobrol tentang humor yang baru di dengar, keluarga, anak-anak, dunia olahraga, musik, acara film, dan sinetron tv, dan kadang kala mereka juga membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan situasi kerja yang ada dalam organisasinya. Misalnya, komunikasi yang terjadi dalam suatu acara *Corporate gathering*.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

6. Berikan contoh isu-isu terkini tentang komunikasi organisasi dalam konteks bisnis dan buat analisisnya.

3.10 Daftar Bacaan

Ardianto, Elvinaro. 2007. *Komunikasi Massa Suatu Pengantar*. Bandung: Simbosa Rekatama Media.

Ardianto, Elvinaro dan Soeganda Priyatna. 2009. *Tujuh Pilar Strategi Komunikasi Bisnis*. Bandung: Widya Padjadjaran.

Bovee, Courtland L., C. Allen Paul, John V. Thill. 2002 *Business Communication Today*, 14th Edition. USA: Pearson.

Cangara, Hafied. 2008. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Effendy, Onong Uchjana. 2014. *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktik)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Hardjana, Agus M. 2003. *Komunikasi intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius

Katz, Daniel & Robert L. Kahn. 2006. *The Social Psychology of Organizations*. Dalam Becker & Neuhauser: *The Efficient Organizations*. New York. Elsevier.

McPhail, Thomas L. 2006. *Global Communication: Theories, Stakeholder and Trends*. Second Edition .UK: Blackwell Publishing.

Mulyana, Deddy dan Jalalludin Rakhmat. 2005. *Komunikasi Antarbudaya*. Cetakan kesembilan. Bandung: Remaja Rosda-karya.

Purba, Amir, dkk. 2006. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan: Pustaka Bangsa Perss.

Purwanto, Djoko 2011. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Ruben, Brent D & Lea P. Stewart. 2013. *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

van Riel, Cees B.M and Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. New York: Roulledge

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

undang-undang bahwa jaminan Keselamatan dan Kesehatan Kerja itu diperuntukkan bagi seluruh pekerja yang bekerja di segala tempat kerja, baik di darat, di dalam tanah, di permukaan air, di dalam air maupun di udara, yang berada di dalam wilayah kekuasaan hukum Republik Indonesia. Jadi pada dasarnya, sebagai upaya membina pekerja yang beorientasi humanis.

4.2.1 Kewajiban dan Hak Tenaga Kerja Berkaitan Dengan K3

Menurut Pasal 12 UU No.1 Tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja, kewajiban dan hak tenaga kerja diatur sebagai berikut:

- a. Memberikan keterangan yang benar bila diminta oleh pegawai pengawas atau ahli keselamatan kerja;
- b. Memakai alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan;
- c. Memenuhi dan mentaati semua syarat-syarat keselamatan dan kesehatan yang diwajibkan;
- d. Meminta pada Pengurus agar dilaksanakan semua syarat keselamatan dan kesehatan yang diwajibkan;
- e. Menyatakan keberatan kerja pada pekerjaan di mana syarat keselamatan dan kesehatan kerja serta alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan diragukan olehnya kecuali dalam hal-hal khusus ditentukan lain oleh pegawai pengawas dalam batas-batas yang masih dapat dipertanggung-jawabkan.

4.2.2 Tugas Pengurus/Pengawas Berkaitan K3

Pengurus/Pengawas merupakan orang yang mempunyai tugas memimpin langsung sesuatu tempat kerja atau bagiannya yang berdiri sendiri. Berdasarkan Pasal 8, 9, 11 dan 14 Undang-Undang No. 1 tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Pengurus bertanggung jawab untuk hal berikut:

- a. Memeriksa kesehatan badan, kondisi mental dan kemampuan fisik dari tenaga kerja yang akan diterimanya maupun akan dipindahkan sesuai dengan sifat-sifat pekerjaan yang diberikan padanya;
- b. Memeriksa semua tenaga kerja yang berada di bawah pimpinannya, secara berkala pada dokter yang ditunjuk oleh pengusaha dan dibenarkan oleh direktur;

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- beracun, pencahayaan, serta alat lainnya sesuai dengan aktivitas operasional perusahaan;
- b. Perusahaan wajib menganalisa hasil pemantauan dan pengukuran kinerja K3 di tempat kerja secara komputerisasi;
 - c. Perusahaan wajib menggunakan alat-alat yang sudah dikalibrasi secara tepat, berkala dan teratur;
 - d. Perusahaan wajib mengganti alat-alat yang sudah tidak layak menurut standar kinerja K3;
 - e. Perusahaan wajib melaksanakan kalibrasi dan perawatan alat ukur pemantauan dan pengukuran kinerja K3 oleh personil ahli pelaksanaan kalibrasi;
 - f. Perusahaan wajib melakukan kalibrasi secara berkala seluruh alat-alat pemantauan dan pengukuran kinerja K3, sesuai dengan pengaturan nilai besaran satuan secara standar nilai yang berlaku baik lokal dan Internasional.

4.4 Undang-Undang dan Peraturan Tentang K3

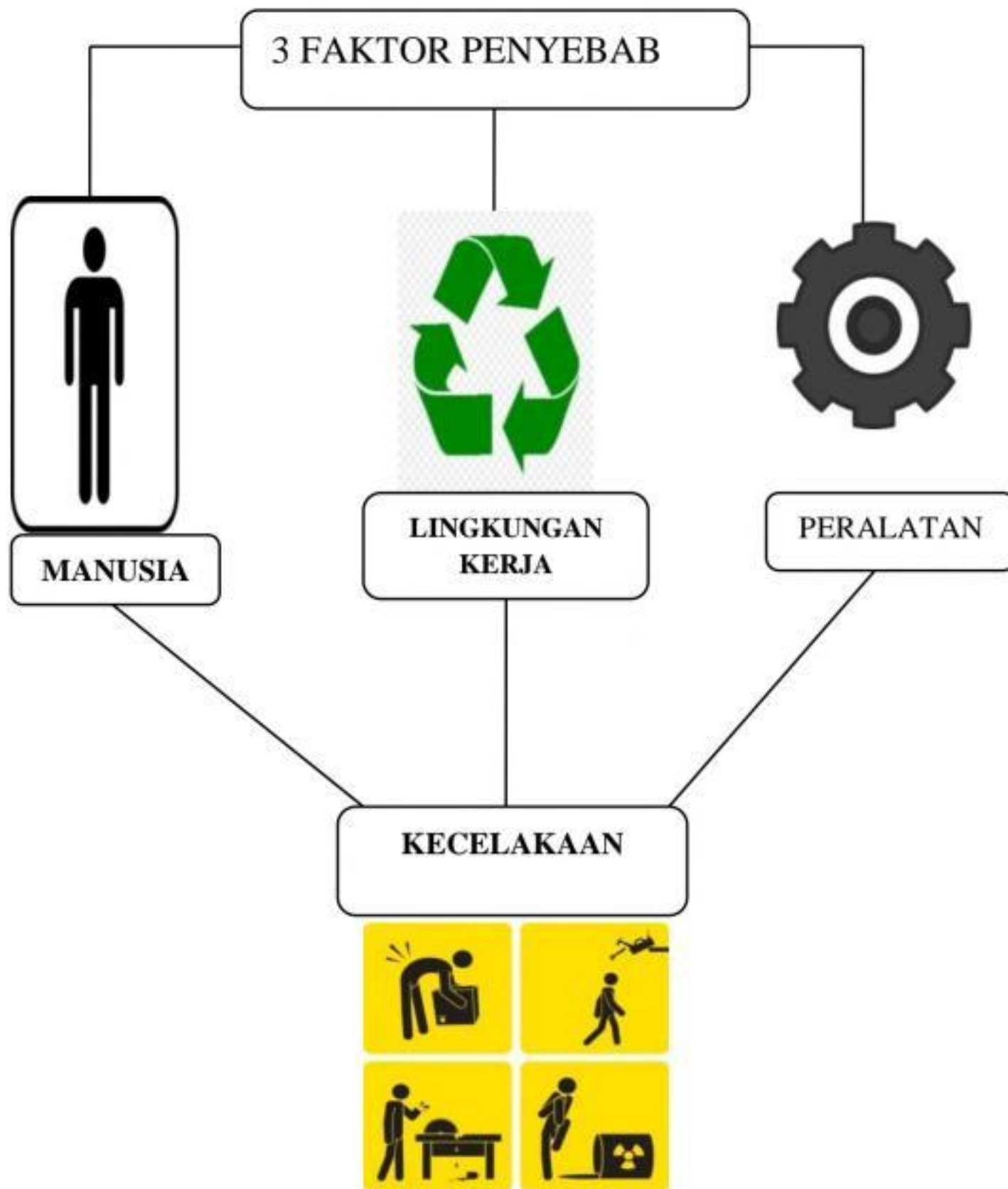
Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di Indonesia telah diatur dengan UU No.1 Tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Selain itu yang masih memiliki relevansi terhadap kesehatan kerja ada Undang-Undang Nomor 23 tahun 1992 tentang Kesehatan. Undang-Undang ini menyatakan bahwa secara khusus perusahaan berkewajiban memeriksakan kesehatan badan, kondisi mental dan kemampuan fisik pekerja yang baru maupun yang akan dipindahkan ke tempat kerja baru, sesuai dengan sifat-sifat pekerjaan yang diberikan kepada pekerja, serta pemeriksaan kesehatan secara berkala. Sebaliknya para pekerja juga berkewajiban memakai alat pelindung diri (APD) dengan tepat dan benar serta mematuhi semua syarat keselamatan dan kesehatan kerja yang diwajibkan.

Pasal 23 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1992 tentang Kesehatan Kerja juga menekankan pentingnya kesehatan kerja agar setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan diri sendiri dan masyarakat sekelilingnya hingga diperoleh produktivitas kerja yang optimal. Sebab itu, kesehatan kerja meliputi beberapa hal penting seperti pelayanan kesehatan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Gambar 4.1. *Faktor-Faktor Utama Penyebab Kecelakaan Kerja*

4.7 Tindakan Mencegah Kecelakaan Kerja

Potensi bahaya dan risiko terhadap keselamatan dan kesehatan kerja terutama dalam melaksanakan keselamatan dan kesehatan kerja adalah untuk mencegah kecelakaan kerja dan penyakit yang ditimbulkan oleh pekerjaan. Oleh karena itu perlu melihat penyebab dan dampak yang ditimbulkannya. Potensi bahaya adalah sesuatu yang berpotensi untuk terjadinya insiden yang berakibat pada kerugian pekerja maupun perusahaan. Risiko merupakan kombinasi dan konsekuensi suatu kejadian yang berbahaya dan peluang terjadinya kejadian

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Jelaskan: Mengapa manusia dianggap sebagai faktor terbesar penyebab terjadinya suatu kecelakaan kerja?
3. Langkah-langkah atau tindakan apa saja dalam upaya mencegah terjadinya kecelakaan kerja?
4. Berikan contoh kasus kecelakaan kerja. Lakukan analisis terhadap kasus tersebut.

4.10 Daftar Bacaan

Mondy, RW. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

Silalahi, B. *Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Suma'mur. 2002. *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Tarore H. dan Mandagi R.J.M. 2006. *Sistem Manajemen Proyek dan Konstruksi (SIMPROKON)*. Tim Penerbit JTS Fakultas Teknik UNSRAT. Manado.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 1992 tentang Kesehatan

Peraturan Menteri Nomor 5 tahun 1996 Tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

jumlah karyawan yang besar. Konflik dapat dikelola dan tekanan beban kerja dapat diminimalisir.

5. Perlu adanya satu rekayasa sistem dan lingkungan terhadap manajemen stres sehingga persoalan-persoalan job stress dapat diminimalisir.

6.5 Soal Latihan

1. Sebutkan dan jelaskan pengertian tentang konflik dan tekanan kerja (*job stress*).
2. Sebutkan faktor-faktor penyebab terjadinya konflik dan munculnya tekanan kerja.
3. Berikan contoh kasus konflik tenaga kerja internal dan lakukan analisis terhadap kasus tersebut.
4. Bagaimana solusi untuk menghindari tekanan kerja yang menyebabkan kinerja karyawan menurun sehingga berpengaruh kepada produktivitas perusahaan?
5. Kembangkanlah model rekayasa lingkungan yang ada dalam materi ini.

6.6 Daftar Bacaan

Anoraga, P. 2004. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Beehr, T. A. 1978. *Psychological Job stresss In The Workplace*. London: Rotledge

Deutch, Morton. Peter T. Coleman. Eric C. Marcus (2006) *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. Second Edition. USA: Jossey-Bass.

Eggert, Max A. & Wendy Falzon. (2008). *Resolving Conflict Pocket Book*. Jakarta: Metalexia Publishing.

Lacey, Hoda. 2003. *How To Resolve Conflict In The Workplace*. Jakarta Gramedia Pustaka Utama.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain, yaitu:

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan
- b. Memberikan ketenangan dalam pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya
- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan
- d. Menurunkan tingkat absensi dan angka *turnover* karyawan.

Sedangkan jenis kesejahteraan yang di berikan adalah finansial dan non finansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarga-nya. Memberikan tambahan kesejahteraan juga perlu dilihat dari sisi keberadaan karyawan bekerja. Sebagai contoh, karyawan yang ditempatkan di lokasi pekerjaan yang jauh dari perkotaan akan mengalami biaya hidup yang lebih besar. Sebab itu ada baiknya perusahaan memberikan tunjangan natura (tunjangan kemahalan) atas sejumlah bahan hidup pokok.

4. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik. K3 ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu SDM, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Uraian lebih lanjut tentang K3 dapat dilihat pada Bab 4 pembahasan sebelumnya.

5. Hubungan Industrial

Hubungan Industrial (HI), di Indonesia kita mengenalnya dengan terminologi Hubungan Industrial Pancasila, adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia. Uraian lebih lanjut dapat juga dilihat pada Bab 5.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Masalah ISDM yaitu bagaimana organisasi beroperasi lintas batas negara mengelola operasi perusahaan asing memiliki sejarah panjang. Pengusaha telah mengakui pentingnya manajer pindah secara fisik ke lokasi asing di mana bisnis operasi didasarkan sejak sekitar 1900-an. Bahkan pada tahap ini, penduduk setempat dipandang sebagai pekerjaan yang lebih rendah dan terbatas pada tingkat yang lebih rendah sementara negara asal adalah warga negara didakwa menjalankan operasi asing dan memberikan kondisi superior, mirip dengan ekspatriat modern (Collings, 2009). Sementara perdagangan internasional mungkin merupakan pengecualian daripada aturan saat ini, Hirst dan Thompson (1999) menempatkan 'ekonomi yang sangat terinternasionalisasi saat ini bukan yang belum pernah terjadi sebelumnya, melainkan merupakan salah satu dari sejumlah konjungsi atau status yang berbeda dari ekonomi internasional yang telah ada dari tahun 1860-an, menunjukkan silsilah panjang perdagangan internasional.

Salah satu bentuk permasalahan perusahaan induk dalam mengelola tenaga ketersediaan tenaga kerja adalah diversitas. Diversitas ini dalam organisasi perusahaan dipahami sebagai terjadinya suatu keragaman atau terbentuknya pola organisasi multikultur. Terbentuknya pola organisasi multikultur sebagai akibat terbukanya akses, kesempatan, dan kebutuhan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, diversitas atau kemajemukan, ragam pekerja adalah aset yang dipahami sebagai *Human Capital Investment (HCI)*. Ini terjadi pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi global dengan visi dan misi jelas, mengedepankan konsep teknologi dan berbasis kerja internet dalam proses rekrutmen.

Perusahaan global dipahami sebagai perusahaan yang memiliki keterbukaan dalam akses informasi, unit-unit kerja tanpa batas geosentris, batasan-batasan pasar yang pudar, dan mengedepankan unifikasi visi dan misi perusahaan. Hal terpenting dalam perusahaan global adalah wilayah kerja dan sistem akses yang tidak terbatas, unit-unit kerja semakin besar dengan *networking* kompleks.

Pemenuhan kebutuhan manusia dan elemen sumber daya manusia dengan sendirinya membentuk diversitas dengan model

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

SDM adalah departemen SDM yaitu *Human Resource Development (HRD)*.

Dengan demikian, SIMSDM adalah serangkaian kegiatan yang saling berkaitan dalam mempermudah proses informasi terhadap keseluruhan proses mengenai masalah yang berhubungan dengan aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan semula yang dijadikan sebagai sistem informasi SDM merupakan sebuah bentuk interseksi antara bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan, *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basis data yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basis data yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih baku dengan aturan-aturannya.

9.2 Evolusi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah suatu program aplikasi komputer berisikan program (sistem) tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat membantu kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena program aplikasi ini dapat memproses data secara cepat dan akurat pula. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia membentuk wahana pengumpulan, peringkasan dan penganalisaan data yang berhubungan erat dengan Sumber Daya Manusia. Sumber daya yang bertalian dengan fungsi-fungsi SDM sangatlah banyak. Misalnya, penilaian Sumber Daya Manusia melibatkan penyimpanan catatan-catatan ikhwal para pegawai di seluruh

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- a. Intelegen pemerintah, pemerintah menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan.
- b. Intelegen pemasok, pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan *employee benefit*, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja, yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru.
- c. Intelegen serikat pekerja, serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat kerja dan perusahaan.
- d. Intelegen masyarakat global, masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal, seperti perumahan, pendidikan dan rekreasi.
- e. Intelegen masyarakat keuangan, masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personil.
- f. Intelegen pesaing, dalam industri tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industri komputer, terjadi perpindahan karyawan yang sering dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Kemudian dari model sub sistem *input* dimasukkan kedalam suatu *database* yang telah dirancang oleh perusahaan tersebut. Database HRIS bukan hanya data mengenai karyawan tetapi juga perorangan dan perusahaan dilingkungan yang mempengaruhi arus personil (Gordon B. Davis, 1992).

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

BAB X

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

STANDAR KOMPETENSI

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami tentang pengertian Audit Sumber Daya Manusia (SDM)
2. Memahami dan menjelaskan tujuan dilakukannya audit SDM
3. Memahami menjelaskan proses pelaksanaan audit SDM.
4. Memahami instrumen-instrumen audit SDM.
5. Mendiskusikan perkembangan laporan audit SDM.

10.1 Pengertian

Secara etimologi, audit berasal dari kata bahasa latin *audire* atau *auditus* yang artinya pemeriksaan. Audit atau pemeriksaan dalam arti luas bermakna evaluasi terhadap suatu organisasi, sistem, proses, atau produk. Audit dilaksanakan oleh pihak yang berkompeten, objektif, dan tidak memihak, yang disebut auditor (juru periksa). Tugas utama auditor adalah untuk melakukan verifikasi bahwa subjek dari audit telah diselesaikan atau berjalan sesuai dengan standar, regulasi, dan praktik yang telah disetujui dan diterima.

Menurut Arens (2015), audit merupakan proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Rivai (2014), audit SDM adalah pemeriksaan kualitas kegiatan SDM secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik-beratkan pada peningkatan atau perbaikan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

3. Melakukan benchmarking kegiatan SDM untuk mendorong perbaikan secara berkelanjutan.
4. Mengidentifikasi berbagai masalah strategi dan administratif implementasi fungsi SDM.
5. Menganalisis kepuasan para pengguna pelayanan departemen SDM
6. Mengevaluasi ketaatan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan, kebijakan dan regulasi pemerintah.
7. Meningkatkan keterlibatan fungsi lini dalam implementasi fungsi SDM.
8. Mengukur dan menganalisis biaya dan manfaat setiap program dan kegiatan SDM
9. Memperbaiki kualitas staf SDM.
10. Memfokuskan staf SDM pada berbagai isu penting dan mempromosikan perubahan serta kreatifitas.

Setelah pelaksanaan item-item di atas, maka ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui Audit MSDM yang merupakan tujuan dilakukannya audit tersebut, yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description*-nya dengan baik dan tepat waktu.
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
6. Untuk memotifasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.

*image
not
available*

9. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan yang dibutuhkan didalam departemen sumber daya manusia
10. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas system informasi departemen.

10.3 Proses Audit Sumber Daya Manusia

Terdapat arus proses pelaksanaan audit SDM yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung dan manajer urusan SDM, baik secara individual maupun kolektif. Audit SDM dilakukan secara formal dan informal, baik langsung maupun tidak langsung (laporan tertulis). Audit formal dilakukan oleh atasan langsung atau orang yang dapat memberikan sanksi. Audit informal dilakukan oleh masyarakat sehingga tidak dapat memberikan sanksi, tetapi penilaiannya sangat objektif jadi perlu diperhatikan penilai formal sebagai masukan. Audit SDM baru ada artinya jika ada tindak lanjut dari hasilnya. Hal ini perlu supaya karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja, dan perilakunya.

Terhadap standar pekerjaan lapangan terdapat beberapa prosedur audit yang harus dilaksanakan oleh auditor dalam mengumpulkan berbagai tipe bukti audit. Prosedur audit adalah instruksi rinci untuk mengumpulkan tipe bukti audit tertentu yang harus diperoleh pada saat tertentu dalam audit. Prosedur audit yang disebutkan dalam standar tersebut meliputi inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan, dan konfirmasi.

Disamping auditor memakai prosedur audit yang disebutkan dalam standar tersebut, auditor melaksanakan berbagai prosedur lainnya untuk mengumpulkan bukti audit yang akan dipakai sebagai dasar untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan hasil audit. Prosedur audit lain tersebut meliputi penelusuran, pemeriksaan bukti pendukung, penghitungan, dan scanning. Dengan demikian, prosedur audit yang biasa dilakukan oleh auditor meliputi hal berikut:

1. Inspeksi

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.