TESIS

ANALISIS SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI PASCA MERGER PT BANK X

Harsono Rudi Firnadi

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

TESIS

ANALISIS SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI PASCA MERGER PT BANK X

Harsono Rudi Firnadi

NIM. 090110206L

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

ANALISIS SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI PASCA MERGER PT BANK X

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Magister Akuntansi
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh
Harsono Rudi Firnadi
NIM. 090110206L

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 26 AGUSTUS 2005

Oleh

Pembimbing Ketua

(Dra. Wiwik Supratiwi MBA, Ak)
132001058

Pembimbing

(Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono M.Ec., Ph.D.,Ak)
131123695

Telah diuji pada
Tanggal 26 Agustus 2005
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua	:	Dr. Dian Agustia, SE, Msi. Ak
Anggota	:	1. Dra. Wiwik Supratiwi MBA, Ak
		2. Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono M.Ec., Ph.D.,Ak
		3. Dr. rer pol Debby Ratna Daniel, SE,Ak
		4. Ir. Maryono Supoyo, MM
		5. Dra. Yustrida Bernawati, Msi, Ak

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rakhmat dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Ibu Dra. Wiwik Supratiwi MBA, Ak, Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran serta membantu dengan memberikanpinjaman buku-buku yang saya pergunakan untuk mendukung teori dalam tesis ini.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Bapak Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono M.Ec., Ph.D., Ak, Pembimbing sekaligus Ketua Program Study Magister Akuntansi yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran guna terselesainya tesis ini.

Tak lupa saya ucapkan terima kasih kepada istri tercinta Ratih Ratna Kusuma dan kedua anakku Litiya Parahita dan Arsa Aryasatya yang semuanya dengan setia mendukung saya untuk menyelesaikan tesis ini.

Terima kasih saya ucapkan kepada Lembaga Pasca Sarjana khususnya untuk program study Magister Akuntansi yaitu para dosen yang membekali kami dengan teori-teri selama saya kuliah termasuk didalamnya semua pegawai tata usaha yang senantiasa memberikan bantuan dan penyediaan fasilitas dalam melaksanakan ujian proposal dan tesis.

Terima kasih juga pada rekan-rekan sekerja saya yang ikut mendukung dengan memberikan toleransi waktu dari mulai bimbingan tesis sampai terselesainya tesis ini.

RINGKASAN

Analisis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia sebagai dasar pengembangan System Pasca Merger PT Bank X

Harsono Rudi Firnadi

Banyak hal yang mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan, hal tersebut dengan maksud untuk memperbaiki kualitas yang mengarah kepada tujuan yang lebih baik yang ingin dicapai, salah satu bentuk perubahan yang bisa dilakukkan adalah melakukan merger yaitu penggabungan 2 (dua) badan usaha atau lebih menjadi satu badan usaha yang sama sekali baru atau memilih satu diantaranya

Untul mewujudkan proses merger berjalan dengan baik tentunya manajemen membutuhkan suatu informasi yang memadahi, sebab para manajer selalu menggunakan informasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Seiring dengan perubahan organisasi (merger), manager dituntut untuk bisa mengelola sumber daya ini agar dapat digunakan dengan cara yang paling efektif.

Sistem informasi sumber daya manusia adalah bentuk informasi yang sangat penting untuk mengumpulkan dan memelihara data yang menjelaskan sumber daya manusia, mengubah data tersebut menjadi informasi dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. Dalam membuat model system informasi sumber daya manusia, kita menggunakan format umum yang sama dari subsistem input, database dan subsistem output.

Agar organisasi terus berkembang secara dinamis maka langkah yang perlu dilaksanakan adalah melakukan Analisis Sistem. Tujuannya adalah untuk memahami sistem dan masalah yang ada, untuk menguraikan kebutuhan informasi dan untuk menetapkan prioritas pekerjaan sistem selanjutnya. Jika subsistem tertentu organisasi telah ditargetkan untuk pengembangan, maka analisis sistem berfokus kepada pendefinisian kebutuhan informasi dan kebutuhan sistem yang diperlukan oleh sistem untuk menjalankan tujuan-tujuan manajemen. Oleh karena itu analisis sistem menekankan kepada studi atas keputusan-keputusan yang dibuat oleh para manager dan informasi yang terkait.

Penelitian ini digunakan untuk menganalisis sIstem informasi sumber daya manusia pasca merger PT Bank X khususnya yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi yang nantinya dapat mendukung perbaikan system SDM di Bank X.

Tahapan anlisis Sistem dapat dilakukan dalam beberapa tahapan proses yaitu Mempelajari bidang permasalahannya, Menganalisa permasalahannya, menganalisa bisnis proses, Menetapkan sasaran perbaikan sistem serta menyajikan temuan dan merekomendasikan.

Untuk mendukung penielitian ini tahap awal telah disebarkan daftar pertanyaan yang hasilnya dapat digunakan untuk proses analisa lebih lanjut, dimana hasilnya untuk prosentase tertinggi dapat diketahu bahwa untuk sistem peringkat jabatan 88 responden atau 47 % menyatakan sedang, Untuk Sistem Penggajian 88 responden atau 47 % menyatakan sedang, Untuk Sistem Penanganan Keluh Kesah 94 responden atau 50 % menyatakan sedang, Untuk Sistem Penilaian Pegawai smasing-masing 71 responden 38-39 % menyatakan sedang dan baik serta Sistem Informasi Akuntansi sebanyak 81 responden atau 43 % yang menyatakan sedang, kesimpulannya bahwa dari 5 komponen

yang akan dianalisis menyatakana bahwa pelaksanaan Sistem Informasi SDM pasca merger membutuhkan perbaikan untuk mendukung keinginan karyawan,

Untuk meneliti lebih mendalam bagaimana sistem informasi SDM yang sedang berjalan saat ini, telah dilakukan observasi langsung dengan melihat sistem dan didukung oleh data yang ada diperoleh hasil bahwa dalam penerapan sistem peringkat jabatan (Global Grading Sistem/GGS) tidak memasukkan unsur job experience sebagai komponen penentu peringkat jabatan, sehingga hasil GGS belum menggambarkan peringkat jabatan yang sesuai.Dalam Sistem Penggajian terdapat pegawai yang masuk dalam standar 125 gaji maksimum maka kepada pegawai tersebut tidak mendapat kenaikan gaji, harusnya dalam sistem penggajian ini harus dibedakan juga senioritas dengan memberikan kenaikan gaji secara berkala, Untuk sistem penanganan keluh kesah dilaksanakan dengan melalui proses yang cukup panjang sehingga informasi akan diperoleh lebih lambat. Dalam sistem penilaian pegawai menerapkan hasil penilaian unit kerja sebagai komponen dasar penilaian pegawai. Sedangkan Sistem Informasi Akuntansi belum secara online bisa dilakukan edit data elemen data karyawan.

SUMMARY

Human Resources Information System Analysis as Post-Merger Information System Development Basis of PT Bank X

Harsono Rudi Firnadi

There are a lot of things that motivate the appearance of needs to do changes, it is meant to improve quality toward achievement of better purposes, one of changes that can be done is merging that is the fusion of two enterprises or more to become one enterprise which is totally new or to choose one of them.

To create a good merging process, management needs an appropriate information, since managers always use information to accomplish their tasks. Along with organization changes (merger), managers are required to be able to manage resources so that it can be used in the most effective way.

Human resource information system is a very important type of information to collect and keep data which explain human resource, change the data into information and reporting the information to its users. In making human resource information system model, we use the same general format from input subsystem, database, and output subsystem.

In order to keep organization developing dynamically then the step needed to be done is implementing System Analysis. Its purpose is to understand the exist system dan problems, to describe information needs and to decide the next system work priority. If certain organization subsystem is targeted to development, then system analysis will focus in the definition of information and system needs needed by the system to execute management purposes. That is why system analysis is emphasizing in the study of decisions by managers and information related.

This research is used to analyze post-merger human resource information system of PT Bank X especially which correlated with occupation rangking system, wage payment system, complaint handling system, staff assessment system and also accounting information system which then can support the improvement of human resource system in Bank X

System analysis steps can be done in some process stages that is study the problem domain, analyze problems and opportunities, analyze business processes, establish system improvement objectives, update the project plan and present findings and recommendation.

To support this research in the initial stage some questionnaires had spread in which the results can be used for further analysis process. These questionnaires showed that for occupation ranking system 88 respondents or 47% declared moderate, for wage payment system 88 respondents or 47% declared moderate, for complaint handling system 94 respondent or 50% declared moderate, for staff assessment system 71 respondents or 38-39% declared moderate and good as well as for accounting information system 81 respondents or 43% declared moderate. The conclusion is that from 5 components going to be analyzed declared that post-merger human resource information system needs improvement to support employees desire.

To study more deeply about how current human resource information system is, direct observation has done by observed the system and supported by data available it is gained that in occupation ranking system (Global Grading System/GGS) did not include job experience as its occupation rangking determination component, so that GGS result has not illustrated the appropriate occupation ranking. In wage payment system there are employees who belong to 125 maximum wage standart then to those employees there was not wage

increase, in this wage payment system seniority should also be differentiated by giving a gradual wage increases. For complaint handling system it was done through a quite long process so that information was gained slower. In staff assessment system work unit assessment result was applied as the basic component in assessing employees. While in accounting information system the online editing to edit employees data element still could not be conducted.

ABSTRACT

Human Resources Information System Analysis as Post-Merger Information System Development Basis of PT Bank X

Harsono Rudi Firnadi

This research is used to analyze post-merger human resource information system of PT Bank X especially which correlated with occupation rangking system, wage payment system, complaint handling system, staff assessment system and also accounting information system which then can support the improvement of human resource system in Bank X

Conceptual framework used in this research is based on human resource information system analysis model by using 6 process stages that is *study the problem domain, analyze problems and opportunities, analyze business processes, establish system improvement objectives, update the project plan and present findings and recommendation.*

Besides implementing those 6 analysis stages, information and data collection also supported by available analysis techniques that is *analysis technique interviewing, analysis technique questionnaires, analysis technique documentation review, analysis technique observation and analysis technique brainstorming.*

This research purpose is to understand the exist system dan problems, to describe information needs and to decide the next system work priority.

This research's results initially based on spread questionnaires and they resulted that from the 5 components analyzed that is occupation rangking system, wage payment system, complaint handling system, staff assessment system and also accounting information system, each of them declared that human resource information system application in PT Bank X has not been working in good/moderate condition.

For occupation ranking system 88 respondents or 47% declared moderate, for wage payment system 88 respondents or 47% declared moderate, for complaint handling system 94 respondent or 50% declared moderate, for staff assessment system 71 respondents or 38-39% declared moderate and good as well as for accounting information system 81 respondents or 43% declared moderate. The conclusion is that from 5 components going to be analyzed declared that post-merger human resource information system needs improvement to support employees desire.

To study more deeply about how current human resource information system is, direct observation has done by observed the system and supported by data available it is gained that in occupation ranking system (Global Grading System/GGS) did not include job experience as its occupation rangking determination component, so that GGS result has not illustrated the appropriate occupation ranking. In wage payment system there are employees who belong to 125 maximum wage standart then to those employees there was not wage increase, in this wage payment system seniority should also be differentiated by giving a gradual wage increases. For complaint handling system it was done through a quite long process so that information was gained slower. In staff assessment system work unit assessment result was applied as the basic component in assessing employees. While in accounting information system the online editing to edit employees data element still could not be conducted.

Key words: Job experience is a matter that supports someone's performance outside ability and skill.

DAFTAR ISI

Halaman

Sampul Depan i
Sampul Dalam ii
Prasyarat Gelar iii
Persetujuan vi
Penetapan Panitia v
Ucapan terima kasih vi
Ringkasan vii
Summary viii
Abstrak ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan 1
1.2. Rumusan Masalah 2
1.3. Tujuan Penelitian 3
1.4. Manfaat penelitian 3

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Merger dan Tujuannya 5
2.2.Pasca Merger 6
2.3.Sistem Informasi 6
2.4.Sistem Informasi Sumber Daya Manusia 7
2.4.1. Subsistem Masukan Sistem Informasi SDM 9
2.4.2. Database Sistem informasi SDM 19
2.4.3. Subsistem Keluaran Sistem Informasi SDM 20
2.5. Systems Development Life Cycle (SDLC) 23
2.5.1. Pengertian SDLC 23
2.5.2. Tahapan SDLC 24
2.6.Analisis Sistem 25
2.6.1.Tahapan Analisis Sistem 26
2.6.2.Tehnik Analisis Sistem 33
2.7.Analisis Sistem Informasi SDM 46
2.8. Systems Techniques 47

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian 46

BAB 4 METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian 51
4.2. Unit Analisis 53
4.3. Responden 53
4.4. Tehnik Pengumpulan Data 53
4.5. Tehnik Analisis 55
4.6. Batasan Penelitian 56

BAB 5 METODE PENELITIAN

5.1. Data Penelitian 57
5.1.1. Sistem Perangkat Jabatan 58
5.1.2. Sistem Penggajian 62
5.1.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah 65
5.1.4. Sistem Penilaian Pegawai 67
5.1.5. Sistem Informasi Akuntansi 72
5.2. Hasil Penelitian 73
5.2.1. Study the problem domain 73
5.2.2. Analyze Problem and Opportunities..... 77
5.2.3. Analyze Business Processes 80
5.2.4. Establish System Improvement Objectives..... 87
5.2.5. Update The Project Plan 89
5.2.6. Present Findings and Recommendations 89

BAB 6 ANALISIS HASIL PENELITIAN

6.1. Study the problem domain 91
6.2. Analyze Problem and Opportunities..... 94
6.3. Analyze Business Processes 96
6.4. Establish System Improvement Objectives..... 98
6.5. Update The Project Plan 99
6.6. Present Findings and Recommendations 100

BAB 7 PENUTUP

7.1. Kesimpulan 104
7.2. Saran..... 104

DAFTAR TABEL

Halaman

1.1. Daftar Komposisi Kepangkatan sebelum merger 58

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
2.1.	Model Human Resources Information System	9
2.2.	Model Accounting Information System	10
2.3.	Model CBIS	12
2.4.	Kegunaan Job Analysis	16
2.5.	The Systems Development Life Cycle	25
2.6.	Phases in Systems Analysis	27
2.7.	Problem, Opportunities, Objectives and Constraints Matrix	29
2.8.	A Pert Chart	31
2.9.	A Gantt Chart	32
2.10.	Basic Symbol	47
2.11.	Specialized Input/Output Symbol	48
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian	50
4.1.	Model Metode Penelitian	52
5.1.	Flow Chart Global Grading Systems	61
5.2.	Sistem Penggajian	63
5.3.	Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai	66
5.4.	Sistem Informasi Akuntansi	72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pada saat krisis moneter tahun 1997 mulai bergulir di Indonesia, dunia Perbankan juga mengalami dampak yang luar biasa berupa krisis perbankan. Krisis perbankan meliputi : kredit macet, kecukupan modal untuk menutup aktiva *(Capital Addiquation Ratio/CAR)* yang masih dibawah ketentuan Pemerintah (Bank Indonesia), nilai tukar rupiah terhadap dollar yang membumbung tinggi, kenaikan biaya dana yang cukup tinggi dikarenakan kenaikan bunga SBI yang dampaknya bunga deposito melonjak cukup tinggi. Kondisi tersebut mengakibatkan banyak bank dilikuidasi. Namun untuk menata kembali Perbankan milik Pemerintah, Pemerintah telah mengambil langkah dengan menggabungkan 4 Bank BUMN yaitu PT Bank A, PT Bank B, PT Bank C dan PT Bank D menjadi PT Bank X untuk menyelesaikan permasalahan krisis perbankan pada saat itu.

Pada awalnya proses merger direncanakan akan selesai dalam kurun waktu selama dua tahun secara bertahap, namun dengan berjalannya waktu sampai akhirnya Direktur Utama Bank X pada saat itu memutuskan untuk mempercepat proses merger sampai akhir Mei 1999. Hal tersebut banyak memunculkan tanggapan negatif baik dari segi ekonomi maupun politis pada saat itu namun kenyataannya Legal Merger dapat dilaksanakan pada bulan Juli 1999.

Ada tiga hal yang harus dipersiapkan dalam proses Merger PT Bank X, yaitu reorganisasi, restrukturisasi dan pengurangan karyawan yang akan menjadi kecenderungan yang terus dihadapi dalam proses merger PT Bank X pada saat itu. Kondisi tersebut seringkali menimbulkan dampak yang besar terhadap tenaga kerja

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

seperti hilangnya sistem kerja sepanjang hidup (long life employment), tingginya pengangguran, berkurangnya keamanan kerja, berkurangnya ketrampilan kerja yang bersifat tradisional, pengurangan jumlah karyawan dan sebagainya.

Para Senior dari masing-masing Legacy Bank X menemukan suatu pola yang sangat efektif menyangkut *Human Resources* dalam proses rasionalisasi pegawai yaitu :

1. Melalui PPS (Program Pensiun Sukarela) dengan diberikan kompensasi pesangon yang cukup memadai.
2. Melalui program seleksi.
3. Apabila setelah proses seleksi telah berakhir dan pegawai tersebut dinyatakan tidak diterima maka secara tidak langsung pegawai tersebut akan dipensiun dengan diberikan kompensasi pesangon yang memadai.

Pasca merger Bank X banyak menghadapi permasalahan berkaitan dengan SDM diantaranya yaitu sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta sistem informasi akuntansi, hal ini disebabkan karena dari 4 legacy Bank X berasal dari Sistem SDM yang berbeda dimana masing-masing memiliki policy terhadap sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta sistem informasi akuntansi yang berbeda pula.

Dengan melihat permasalahan tersebut tentunya Manajemen SDM yang berasal dari 4 *legacy* Bank X memerlukan dukungan Sistem Informasi SDM yang memadai untuk mendukung kelancaran organisasi.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah penelitian ini adalah:

Bagaimanakah menganalisis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (*Human Resources Information System-HRIS*) Bank X pasca merger sebagai dasar pengembangan sistem informasi SDM ?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin kami capai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mempelajari Sistem Informasi SDM pasca Merger Bank X yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta sistem informasi akuntansi dengan segala permasalahannya.
2. Untuk memberikan masukan kepada Manajemen Bank X guna mendukung perbaikan Sistem Informasi SDM pasca Merger Bank X khususnya yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta sistem informasi akuntansi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik itu bagi Bank X maupun bagi peneliti lain yaitu

Bagi Bank X

1. Hasil analisis dapat digunakan untuk mengetahui permasalahan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di Bank X khususnya yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi. .
2. Dapat menjadi masukan bagi manajemen Bank X guna mendukung perbaikan sistem informasoi SDM khususnya yang menyangkut sistem peringkat jabatan,

sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi.

Bagi peneliti lain

1. Sebagai masukan awal bagi peneliti Bank X untuk mempelajari sistem informasi SDM.
2. Dapat digunakan sebagai dasar analis Bank X dan peneliti lain untuk merancang dan mengembangkan sistem informasi SDM di Bank X yang lebih baik.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Merger dan Tujuannya

Banyak hal yang mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan, hal tersebut dengan maksud untuk memperbaiki kualitas yang mengarah kepada tujuan yang lebih baik yang ingin dicapai, salah satu bentuk perubahan yang bisa dilakukkan adalah melakukan merger yaitu penggabungan 2 (dua) badan usaha atau lebih menjadi satu badan usaha yang sama sekali baru atau memilih satu diantaranya (Supratikno, dkk 2003 : 55).

Pakar Perilaku di dalam perusahaan, Kreitner dan Kinicki (2001), menyatakan bahwa ada 2 kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan (merger) yaitu :

1. Kekuatan Eksternal

   Yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti : karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat ketrampilan, jenis kelamin dan lain-lain), perkembangan tekhnologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik.

2. Kekuatan Internal

   Yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan seperti:masalah SDM (kebutuhan yang tidak terpenuhi), ketidak puasan kerja, produktivitas, motivasi kerja, perilaku dan keputusan manajemen.

Jika dilihat dari kacamata ekonomi, merger Bank BUMN mempunyai manfaat (Hamid 2000:154-156) yaitu :

1. Kekuatan Bank yang merger akan semakin besar, dengan kian besarnya asset dan modal hasil penggabungan tersebut.

2. Akan dapat menimbulkan sinergi dan meningkatkan efisiensi pengolaannya.
3. Memberikan unsur pendidikan kepada Bank-Bank swasta Nasional lainnya untuk tidak malu melakukan merger.
4. Last but not least.

2.2. Pasca Merger

Menurut Stone *(1998)* ada sejumlah langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mengelola perubahan:

1. Menetapkan kebutuhan untuk melakukan perubahan.

   Langkah ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa perubahan yang akan digulirkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan nyata yang ingin dicapai perusahaan. Kebutuhan akan adanya perubahan dapat muncul bila terdapat kesenjangan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan kondisi nyata dilapangan.
2. Mengenai hal-hal potensial yang dapat mengahambat proses perubahan.

   Seorang praktisi perubahan harus mampu mengenali hal-hal yang secara potensial dapat menghambat proses perubahan yang akan digulirkan oleh perusahaan.

2.3. Sistem Informasi

Organisasi terdiri dari sejumlah sumber daya yang bekerja sama menuju tercapainya suatu tujuan tertentu yang ditentukan oleh pemilik atau manajemen. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya manajemen membutuhkan suatu informasi yang memadai, sebab para manajer selalu menggunakan informasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Seiring dengan perubahan organisasi manager dituntut untuk bisa mengelola sumber daya ini agar dapat digunakan dengan cara yang paling efektif.

Informasi adalah salah satu jenis utama sumber daya yang tersedia bagi manajer Informasi dapat dikelola seperti halnya sumber daya yang lain, menurut definisinya ***Information*** *is data that have been manipulated or processed to be meaningful and useful (Oz 2004:9)* jadi informasi adalah merupakan data yang telah diproses atau data yang memiliki arti.

Oz mendifinisikan "***System*** *is an array of components that work together to achieve a common goal, or multiple goals, by accepting input, processing it, and producing output in an organized manner" (Oz 2004:11)*

Dengan melihat dan memahami pengertian informasi dan system, dapat didefinisikan bahwa ***Information System (IS)*** *consist of all components that work together to process data and produce information (Oz 2004:13)* jadi dapat disimpulkan bahwa sistem informasi itu adalah meliputi semua komponen/elemen yang bekerja bersama-sama untuk memproses data menjadi informasi.

2.4. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi sebagian besar perusahaan memasukkan satu unit yang bertanggung jawab atas banyak kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Istilah personalia awalnya diberikan pada unit ini, tetapi sekarang dinamakan sumber daya manusia (SDM), yang mengakui bahwa personil sebagai sumber daya yang berharga. SDM dapat merupakan suatu departemen atau divisi dalam suatu area fungsional, atau SDM dapat memiliki status fungsional yang sama seperti pemasaran, manufaktur, keuangan.

Sistem informasi sumber daya manusia adalah sistem untuk mengumpulkan dan memelihara data yang menjelaskan sumber daya manusia, mengubah data tersebut menjadi informasi dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. (McLeod,

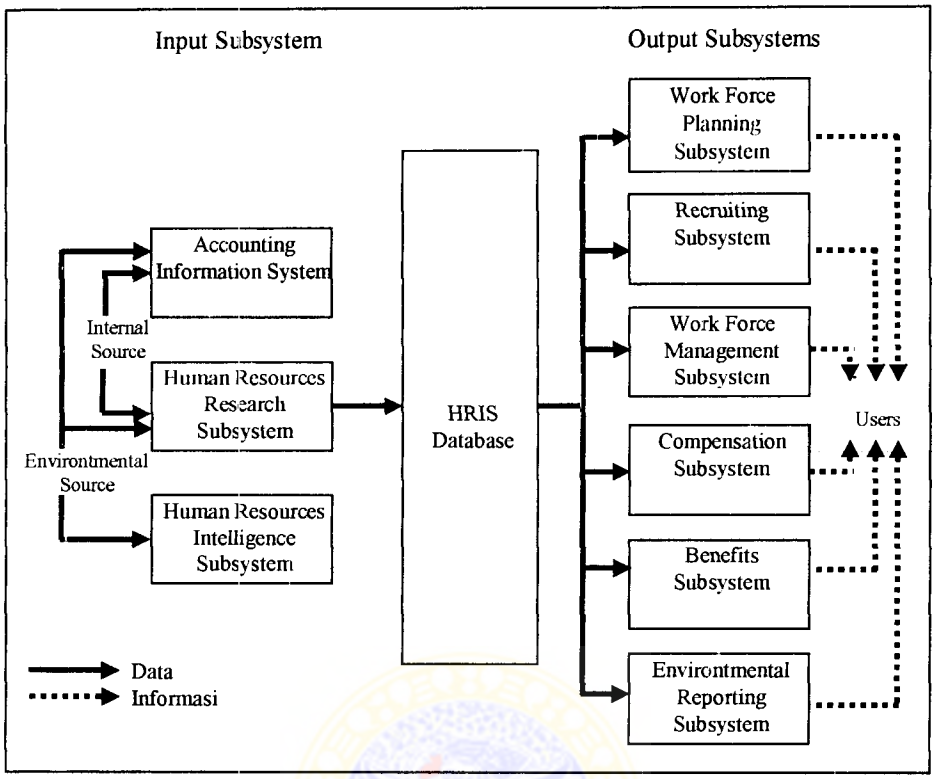
2001:278). Sistem informasi sumber daya merupakan pengembangan lebih lanjut dari sistem informasi manajemen untuk menunjang aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh area fungsional sumber daya manusia pada semua perusahaan.

Dalam mebuat model system informasi sumber daya manusia, kita menggunakan format umum yang sama dari subsistem input, database dan subsistem output yang telah digunakan berbagai area fungsional lain. Subsistem input merupakan kombinasi standar dari pengolahan data, penelitian dan intelejen.. Sistem informasi sumber daya manusia digambarkan dalam model seperti yang digambarkan dalam gambar 2.1.

Dalam gambar tersebut terlihat adanya tiga bagian, yaitu *input subsystem, database* dan *output subsystem. Input subsystem* terdiri dari *accounting information system, human resources research subsystem* dan *human resources intelligence subsystem.* Setiap subsistem tersebut mengumpulkan data untuk disimpan dalam *HRIS database.* Selanjutnya masing-masing *output subsystem* yang terdiri dari *work force planning subsystem, recruting subsystem, work force management subsystem, compensation subsystem, benefits subsystem* dan *environmental reporting subsystem* mengolah data tersebut untuk disajikan sebagai informasi guna pemecahan masalah bagi pengguna (*users*).

GAMBAR 2.1

MODEL HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM



Sumber: McLeod and Schell (2001:445)

2.4.1 Subsistem Masukan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

a. Accounting Ionformation System

Data yang ditangani oleh HRIS merupakan campuran elemen-elemen data personil dan akuntansi .

- **Elemen data personil** relatif lebih permanen dan bersifat non-keuangan. Contohnya adalah nama pegawai, jenis kelamin, tanggal lahir, pendidikan dan jumlah tanggungan. Elemen data personil ini diciptakan oleh SDM pada waktu penerimaan dan diperbarui selama pegawai bekerja pada perusahaan. Data yang serupa juga disimpan untuk pegawai yang pensiun.

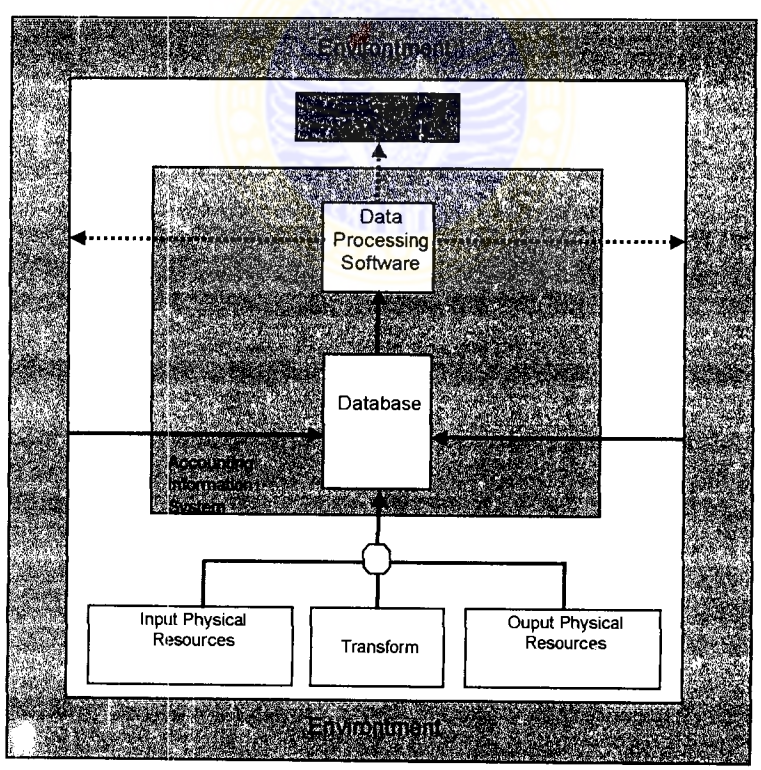
- **Elemen data akuntansi** terutama bersifat keuangan dan cenderung lebih dinamis dibandingkan data personil. Contoh elemen data akuntansi adalah upah per jam, gaji bulanan, pendapatan kotor saat ini dan pajak penghasilan tahun berjalan.

SIA adalah kumpulan kegiatan dari organisasi yang bertanggung jawab untuk menyediakan informasi keuangan dan informasi yang didapatkan dari transaksi data, untuk tujuan pelaporan kepada manajer, untuk digunakan dalam pengendalian dan perencanaan sekarang maupun operasi masa depan, serta pelaporan eksternal kepada pemegang saham, pemerintah dan pihak luar lainnya." (Kirjadi,1994:327)

Untuk lebih memudahkan pemahaman mengenai sistem informasi akuntansi, disajikan model sistem informasi akuntansi (gambar 2.2).

GAMBAR 2.2

MODEL ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM



Data

Informasi

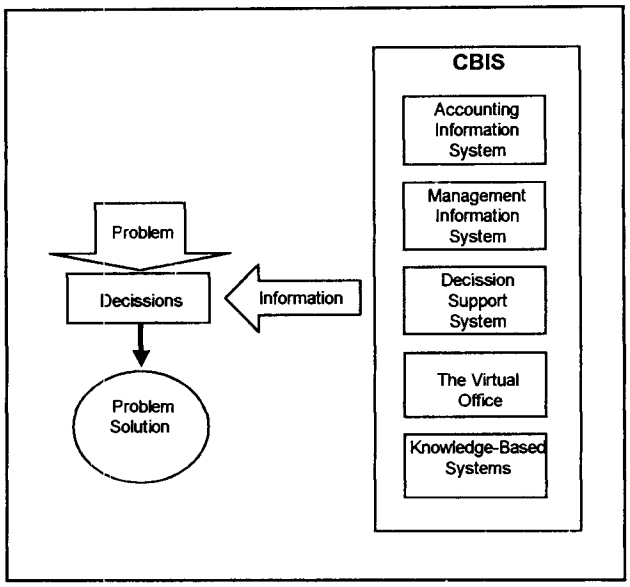
Sumber: McLeod and Schell (2001:220)

Dalam model AIS, pada bagian paling bawah model tersebut menunjukkan model sistem umum perusahaan. Hal ini menggambarkan bahwa salah satu sumber data AIS adalah aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan. Data lainnya dikumpulkan oleh AIS dari lingkungan eksternal perusahaan. Data tersebut kemudian dimasukkan ke dalam *database* perusahaan. Apabila diperlukan, data akan diambil (*retrieved*) dan diolah menjadi informasi dengan menggunakan perangkat lunak pengolah data (*data processing software*).

Peran sistem informasi akuntansi dalam konsep CBIS

Terminologi *Computer-Based Information System* (CBIS) (terminologi ini dan konsep yang terkandung di dalamnya mulai bergeser ke arah *Enterprise Resource Planning*), merupakan penggambaran sistem informasi berbasis komputer yang memiliki 5 subsistem, dimana semua subsistem tersebut berperan menyajikan informasi pemecahan masalah (McLeod and Schell, 2001:14). Kelima subsistem (atau dapat juga disebut area aplikasi) tersebut meliputi sistem informasi akuntansi (*accounting information system*), sistem informasi manajemen (*management information system*), sistem pendukung keputusan (*decision support system*), perkantoran maya (*the virtual office*) dan sistem berbasis pengetahuan (*knowledge-based system*).

GAMBAR 2.3
MODEL CBIS



Sumber: McLeod and Schell

Accounting Information System memiliki peran penting dalam konsep CBIS. Selain menyajikan informasi yang digunakan dalam pemecahan masalah, AIS berperan mengumpulkan data dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal perusahaan, dan menyajikannya dalam *database* perusahaan. Apabila diperlukan, keempat subsistem lainnya akan mengambil data tersebut untuk kemudian diolah menjadi informasi. Dari keempat subsistem tersebut, *management information system* (MIS) dan *decision support system* (DSS) merupakan pengguna terbesar data AIS.

Selain kelima subsistem tersebut, terdapat pula enam subsistem informasi lainnya yang berada dalam konsep CBIS. Subsistem tersebut adalah sistem informasi pemasaran (*marketing information system*), sistem informasi manufaktur (*manufacturing information system*), sistem informasi keuangan (*financial information system*), sistem informasi sumber daya manusia (*human resources*

information system), sistem informasi sumber daya informasi (*information resources information system*) dan sistem informasi eksekutif (*executive information system*). Keenam subsistem tersebut secara keseluruhan diberi nama *organizational information system* (OIS) (McLeod and Schell, 2001:242).

Masing-masing subsistem tersebut lebih merupakan turunan dari *management information system* yang berfungsi secara lebih sempit, yaitu memenuhi kebutuhan informasi bagi pengguna pada area fungsional utama perusahaan. Sebagai contoh, *human resource information system* merupakan sistem informasi yang berfungsi menyajikan informasi yang dibutuhkan oleh bagian manajemen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan sistem informasi tersebut akan digunakan oleh area fungsional lainnya. Yang perlu diingat adalah, pembagian subsistem-subsistem harus dipahami dengan sudut pandang logis (*logical view*), karena secara fisik tidak akan dapat ditemukan pemisahan-pemisahan tersebut.

Di dalam konsep OIS, AIS memegang peran yang penting pula. Masing-masing subsistem dalam OIS menggunakan data yang dimiliki AIS sebagai salah satu masukan (*input*). Bersama-sama dengan data yang didapatkan dari sumber lain, data AIS yang terdapat dalam *database* perusahaan diolah menjadi informasi untuk pemecahan masalah.

b. Human resources research subsystem

Human resources research subsystem merupakan salah satu satu subsistem masukan dari HRIS yang memiliki peran dominan sebagai sumber data. Di dalam subsistem ini, terdapat tiga aktivitas utama yaitu, *job analysis, sucession study* dan

grievance study. Pada bahasan selanjutnya diuraikan lebih lanjut ketiga aktivitas tersebut.

- ***Job Analysis***

Job analysis merupakan prosedur untuk menentukan tugas setiap jabatan dan karakteristik yang diperlukan untuk menduduki jabatan tersebut (Dessler, 2000:84). Dengan demikian analisis ini dapat digunakan untuk mengembangkan deskripsi tugas setiap jabatan (*job descriptions*) dan karakteristik karyawan yang diperlukan untuk menduduki setiap jabatan (*job specifications*). Dengan melakukan *job analysis* akan diperoleh data dan informasi mengenai:

a. Aktivitas kerja (*work activities*).

   Data mengenai aktivitas kerja meliputi data mengenai aktivitas kerja yang harus dilakukan, termasuk di dalamnya menyangkut bagaimana, mengapa dan kapan pekerjaan tersebut harus dilakukan.

b. Perilaku manusia (*human behaviors*).

   Data mengenai perilaku manusia (karyawan) dalam hal ini meliputi bagaimana mereka berkomunikasi, mengadakan pemecahan masalah, *sensing* dan menulis.

c. Penggunaan material (*material*), peralatan (*equipment*), perlengkapan (*tools*) dan alat bantu kerja (*work aids*).

   Data ini berkaitan dengan produk yang dihasilkan, material yang digunakan, ilmu yang digunakan dan dukungan yang diperlukan.

d. Standar kinerja (*performance standard*).

   Data ini berkaitan dengan standar yang harus dicapai setiap tugas yang dilaksanakan. Standar ini dapat bersifat kuantitatif (ukuran jumlah, berat) dan kualitatif (ukuran kualitas). Standard ini juga merupakan dasar evaluasi karyawan.

e. Konteks tugas (*job konteks*).

Data ini berkaitan dengan kondisi lingkungan pekerjaan, jadwal kerja dan lingkungan sosial pekerjaan (misalnya interaksi dengan karyawan lain).

f. Kebutuhan karyawan (*human requirements*).

Data ini mengenai hal-hal yang dibutuhkan setiap tugas berkaitan dengan karyawan, yang meliputi pendidikan, pelatihan, perilaku, sikap dan ketertarikan karyawan.

Hasil dari *job analysis* merupakan dasar bagi beberapa aktivitas manajemen sumber daya lainnya, yaitu:

a. *Recruitment* dan *selection.*

Proses rekrutmen dan seleksi menggunakan data dari hasil *job analysis* untuk menentukan kriteria karyawan yang diperlukan untuk menempati jabatan tertentu.

b. *Compensation.*

Proses penetapan kompensasi didasarkan pada beberapa hal, misalnya keahlian yang diperlukan dalam setiap tugas, tingkat pendidikan, tingkat keamanan, tanggung jawab dan target yang ditentukan. Beberapa hal tersebut dapat diperoleh melalui proses *job analysis.*

c. *Performance appraisal.*

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dilakukan dengan membandingkan hasil kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan. Standard kinerja tersebut ditentukan melalui *job analysis.*

d. *Training.*

Salah satu hasil *job analysis* adalah beberapa kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi berkaitan dengan keahlian yang harus dimiliki. Hal tersebut digunakan dasar dalam mendesain program pelatihan dan pengembangan.

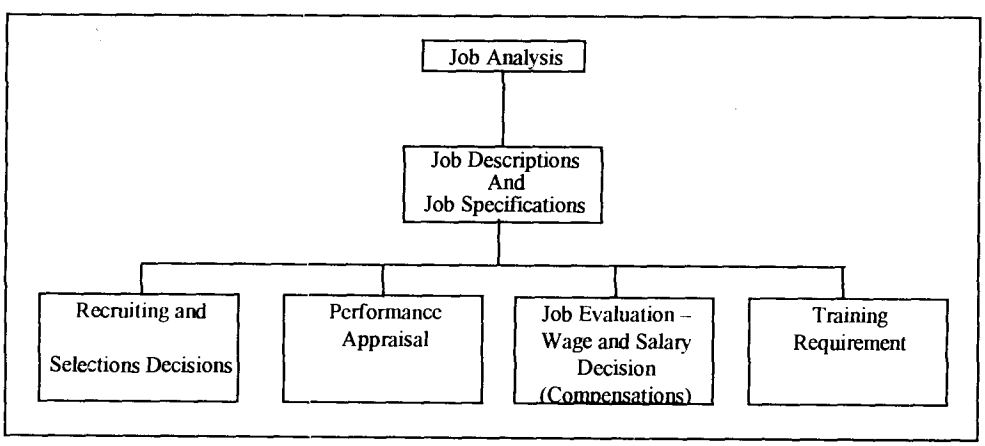
Menurut teori *Reward Process* dikatakan *" Performance result from a combination of the effort of an individual and that person ability, skill and experience ". (Donnelly : 2004: 180)*

Jelas disini bahwa untuk mengukur bobot pekerjaan tingkat kemampuan, keahlian dan pengalaman kerja merupakan serangkaian unsure yang harus dimasukkan, tentunya *experience* diperoleh melalui proses yang diperlukan suatu rentang waktu tertentu, namun demikian experience disini bukanlah semata-mata hanya melihat senioritas, karena belum tentu seseorang yang cukup senior memiliki experience yang memadahi didalam suatu pekerjaan, terlebih jika karyawan tersebut tidak pernah belajar dari pengalaman maupun selama masa kerja di unit tertentu. Senioritas yang kita tekankan disini adalah senioritas dengan mempertimbangkan profesionalisme seseorang.

Secara keseluruhan, kegunaan *job analysis* bagi aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya dapat digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 2.4.

KEGUNAAN JOB ANALYSIS



Sumber: Dessler (2000:85)

Data yang didapatkan dari hasil analisis tersebut kemudian digunakan untuk mengembangkan *job description* dan *job identification.*

- **Grievance studies**

Grievance studies merupakan penelitian untuk menanggapi keluhan yang diungkapkan baik oleh karyawan maupun manajemen (Dessler, 2000:545). *Grievance studies* perlu dilakukan dengan hati-hati, karena seringkali keluhan yang muncul lebih merupakan *symptom* dan bukan masalah yang sebenarnya. Keluhan biasanya bersumber pada:

a. Evaluasi tugas yang dirasakan tidak obyektif.
b. Penugasan yang tidak mampu dipahami oleh karyawan.
c. Perintah lembur di luar hari kerja.
d. Peraturan manajemen.
e. Pemberian insentif.

Meski demikian cara terbaik untuk mengangani keluhan adalah dengan tidak membiarkan keluhan tersebut menjadi keluhan dalam bentuk formal. Artinya manajemen seharusnya berusaha untuk mampu menangkap ketidakpuasan karyawan, dan menyelesaikannya sebelum keluhan tersebut diajukan secara tertulis. Hal ini dikarenakan waktu antara munculnya keluhan secara lisan sampai dengan terbentuk dalam pengajuan keluhan secara tertulis membutuhkan waktu yang cukup panjang, sehingga bila hal tersebut dibiarkan akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini setiap pimpinan di masing-masing tingkat struktural seharusnya bertindak proaktif menangkap gejala ketidakpuasan, dan memberikan pemecahan.

- ***Sucession studies***

Sucession studies atau *sucession planning* merupakan proses penelitian dan perencanaan pengisian jabatan. *Sucession studies* dimaksudkan untuk memastikan kebutuhan akan karyawan di masa mendatang yang diakibatkan karena perkembangan bisnis perusahaan atau kekosongan personil dapat terpenuhi, dengan

mempertimbangkan perencanaan dan pengelolaan karir karyawan, untuk mengoptimalkan kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan (Dessler, 2000:133). Dengan melakukan *sucession studies* diharapkan dapat dilakukan perencanaan mengenai kebutuhan karyawan pada posisi yang telah ditentukan serta kemampuan yang harus dimiliki setiap karyawan sebelum menduduki posisi tersebut.

Pertanyaan utama dari hasil *sucession studies* adalah, apakah posisi tersebut akan diisi dari internal atau mencari dari eksternal ? Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam *sucession studies* adalah sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan karyawan berdasar tingkat struktural, fungsi dan keahlian.
2. Audit terhadap karyawan yang dimiliki saat ini, dipertimbangkan dengan kebutuhan di masa mendatang.
3. Perencanaan karir setiap personil yang didasarkan atas estimasi kebutuhan mendatang dan penilaian kinerja yang obyektif.
4. Perencanaan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memenuhi kriteria kebutuhan di masa mendatang.

c. Human resources intelligence subsystem

Subsistem ini dimaksudkan selain melakukan penelitian mengenai sumber daya manusia yang berada di dalam perusahaan, juga untuk melakukan penelitian mengenai sumber daya manusia yang berada di luar perusahaan. Subsistem ini bertanggung jawab mengelola data SDM yang dimiliki, dan mendapatkan data SDM di luar perusahaan mengelola hubungan dengan sumber SDM di luar perusahaan.

2.4.2. Database Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Database sistem informasi sumber daya manusia tidak hanya terdiri dari data mengenai karyawan perusahaan, namun juga meliputi data mengenai organisasi dan tenaga kerja yang berada di lingkungan perusahaan. Data karyawan menggambarkan karyawan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan data tenaga kerja dan organisasi di lingkungan menggambarkan tenaga kerja dan sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia bagi perusahaan.

Data yang dimiliki oleh sistem informasi sumber daya manusia dapat tersimpan dalam bentuk arsip, komputer yang terdapat dalam departemen sumber daya manusia dan *database* terpusat yang dimiliki oleh perusahaan. Namun demikian, kecenderungan kebutuhan tersedianya informasi secara cepat dan tepat, menyebabkan penyimpanan data cenderung ke dalam *database* terpusat yang dapat diakses oleh pengguna lainnya.

Data yang tersimpan dalam database sistem informasi sumber daya manusia berasal dari 2 sumber, yaitu dari *accounting information system* dan dari aktivitas yang dilakukan departemen sumber daya manusia. Dengan demikian sistem informasi sumber daya manusia memiliki data sebagai berikut (McLeod and Schell, 2001:445):

a. Elemen data karyawan.

   Data ini relatif lebih permanen dan bersifat non keuangan. Sebagai contoh adalah nama karyawan, jenis kelamin, tanggal lahir, pendidikan dan jumlah tanggungan.

b. Elemen data akuntansi.

   Data ini merupakan data keuangan dan cenderung lebih dinamis daripada data personil.

2.4.3. Subsistem Keluaran Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Subsistem Keluaran Sistem Informasi Sumber Daya Manusia terdiri dari subsistem perencanaan angkatan kerja (Workforce planning subsystem), subsistem perekrutan (Recruiting Subsystem), Subsistem Manajemen Angkatan Kerja (Workforce Management Subsistem), Subsistem Kompensasi (Compensation Subsystem)Benefit Subsystem dan Subsistem Pelaporan Lingkungan (Environtmental Reporting Subsistem)

1. Subsistem perencanaan angkatan kerja

Aplikasi pada subsistem perencanaan angkatan kerja meliputi keseluruhan kegiatan yang mengarahkan manajemen untuk dapat mengidentifikasikan kebutuhan tenaga kerja atau karyawan di masa yang akan datang. Dengan subsistem ini akan dapat direncanakan apakah diperlukan perekrutan atau tidak. Selain itu, dengan berbasis pada analisis jabatan, dapat ditentukan posisi yang perlu diisi, kriteria calon yang diminta dan apakah diambil dari luar atau dari dalam perusahaan.

Untuk melakukan perencanaan terdapat beberapa hal yang perlu menjadi pertimbangan, yaitu:

a. Proyeksi adanya *turn over* di masa yang akan datang, akibat adanya pengunduran diri atau pensiun.
b. Tuntutan peningkatan kualitas dan kemampuan tenaga kerja.
c. Keputusan untuk meningkatkan kualitas produk, atau keputusan untuk memasuki pasar baru.
d. Perubahan teknologi atau perubahan lainnya, yang dapat memicu peningkatan produktivitas.

e. Sumber daya keuangan yang tersedia di perusahaan.

(Dessler, 2000:124).

2. Subsistem perekrutan

Subsistem perekrutan (*recruting subsystem*) meliputi aplikasi proses pencarian dan perekrutan tenaga kerja sesuai dengan perkembangan dan tujuan perusahaan. Pemenuhan posisi tenaga kerja tidak harus dipenuhi dari luar perusahaan atau penelusuran (minat) pelamar, melainkan dapat dipenuhi dari dalam perusahaan atau pencarian internal melalui promosi terhadap karyawan setelah melalui jenjang pendidikan dan pelatihan tertentu.. Namun kebanyakan perusahaan cenderung melakukan penelusuran ke luar daripada melakukan penelitian ke dalam perusahaan (McLeod and Schell, 2001:448). Perekrutan yang dialakukan akan tergantung pada kebijakan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, kondisi lingkungan, kebutuhan jabatan dan pertimbangan biaya dan efektivitas

Rekrutmen dengan cara melakukan penelitian pada karyawan yang dimiliki saat ini dapat dilakukan dengan meneliti formulir *Personnel Inventory and Development Record.* Formulir tersebut berisi data mengenai kualifikasi karyawan yang meliputi kinerja, latar belakang pendidikan, program pengembangan dan pelatihan yang pernah diikuti, kemampuan, pengalaman kerja dan lain-lain. *Personnel Inventory and Development Record* diisi oleh bagian sumber daya manusia, dan selalu dimutakhirkan apabila terdapat perkembangan mengenai karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan perekrutan dari lingkungan dapat dilakukan dengan menggunakan iklan, agen tenaga kerja, *headhunters*, universitas, iklan di internet dan lain-lain.

3. Subsistem manajemen angkatan kerja

Subsistem ini merupakan subsistem dengan aplikasi yang memberikan informasi berkaitan dengan posisi, keahlian dan kompetensi serta pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dalam perusahaan. Pada umumnya aktivitas dalam subsistem ini meliputi:

a. Penilaian kinerja

b. Penentuan program pelatihan dan pengembangan

c. Penilaian keahlian dan kompetensi

d. Penilaian kedisiplinan dan keberhasilan

4. Subsistem kompensasi

Subsistem kompensasi karyawan berkaitan dengan gaji dan tunjangan yang bersifat tetap, termasuk di dalamnya adalah gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan emolumen dan tunjangan makan. Kompensasi dapat diberikan dengan 2 cara (Dessler, 2000:396), yaitu:

a. Dikaitkan dengan waktu kerja.

   Kompensasi ini jenis ini dihitung berdasar waktu kerja yang digunakan, berdasar jam, hari, mingguan atau bulanan.

b. Dikaitkan dengan kinerja.

   Kompensasi ini dihitung berdasar kinerja yang telah dilakukan. Misalnya jumlah produk yang dihasilkan, jumlah pasien yang dilayani dan lain-lain. Penilaian biasanya dilakukan dengan membandingkan antara standar yang disepakati dengan kinerja aktual. Apabila kinerja aktual melebihi standar, maka diberikan kompensasi kepada karyawan tersebut.

5. Subsistem benefit

Benefit mencakup semua pembayaran yang tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan dan seringkali bersifat non keuangan. Subsistem *benefit* dalam HRIS mengatur berbagai tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam rangka mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka menjaga agar *turn over* karyawan tetap rendah. Tunjangan ini antara lain tunjangan lembur, tunjangan transportasi, pakaian kerja, asuransi, perumahan, cuti, jaminan kesehatan, jaminan hari tua dan jaminan sosial lainnya.

5. Subsistem pelaporan lingkungan

Kewajiban pelaporan kepada pihak luar terkait dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan berbagai kegiatannya disajikan dalam subsistem ini. Pelaporan merupakan bagian dari tanggungjawab perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan di luar manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki.

2.5. Systems Development Life Cycle (SDLC)

2.5.1 Pengertian SDLC

Siklus hidup pengembangan sistem *(system development life cycle)* adalah proses evolosioner yang diikuti dalam menerapkan system atau subsistem informasi berbasis komputer yang dimulai dari tahap perencanaan, analisis, rancangan dan penerapan serta tahap penggunaanya , yang berlangsung sampai sudah waktunya untuk merancang sistem itu kembali (McLeod 2001 : 228)

Beberapa organisasi mengembangkan sistem informasi perusahaan dengan menggabungkan berbagai divisi kecil atau sistem departemen yang berbeda, organisasi lainnya menciptakan sistem informasi dari dasar. Proses pengembangan

sistem informasi dalam kerangka kerja terencana, seringkali menciptakan sistem informasi terbaik. Mengembangkan sistim informasi bukanlah masalah kecil. Diperlukan pengertian mengenai proses yang sedang berjalan, visi mengenai bagaimana sebuah organisasi seharusnya bekerja, disiplin, pengetahuan dan kemampuan komunikasi yang baik.

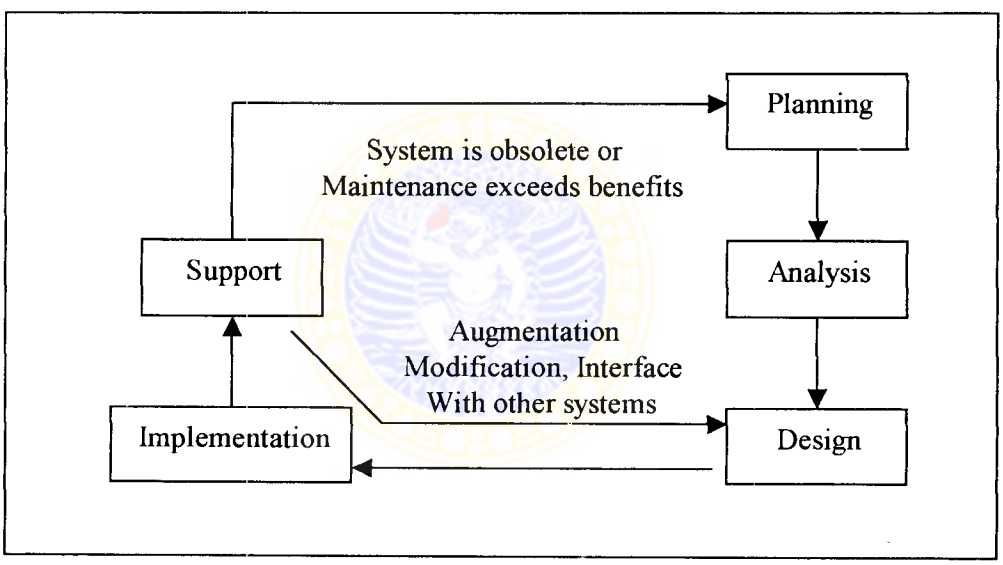
Tiga fenomena yang bisa memicu pengembangan sistem informasi baru: kesempatan, problem, atau petunjuk (Oz, 2004:580). Dalam konteks ini, sebuah kesempatan berarti peningkatan potensial dalam pendapatan, penurunan biaya, atau tambahan dalam keuntungan kompetitif yang bisa dicapai dengan menggunakan sistem informasi. Sebuah problem adalah segala hal yang tidak diharapkan. Banyak masalah bisa dipecahkan dengan menggunakan sistem informasi. Ringkasnya, sebuah organisasi bisa meyatakan proses tertentu terlalu lambat, biaya terlalu besar, atau hasil produk atau jasa berkualitas rendah dan sistem informasi bisa membantu menyelesaikan masalah tersebut. Mencari kesempatan dipertimbangan secara proaktif, sementara pemecahan masalah didasarkan secara reaktif. Saat ini kebanyakan organisasi tidak mengembangkan sistem informasi mereka sendiri tetapi mereka memiliki lingkungan profesional IT yang kuat.

2.5.2. Tahapan SDLC

SDLC mencakup beberapa fase berbeda yang diikuti secara metodis. Meskipun teks buku yang berbeda mungkin mengacu pada satu fase, atau memecah satu fase ke dalam dua atau tiga fase, secara umum mereka mengikuti langkah yang sama. Sementara SDLC menjadi metodologi yang kuat bagi sistem, beberapa organisasi kadang-kadang berupaya untuk memangkas. Kadang-kadang tekanan waktu, desakan dana, atau faktor lain mendorong para pengembang untuk menggunakan pendekatan yang berbeda terhadap pengembangan sistem.

Pendekatan SDLC menganggap bahwa pengoperasian sistem informasi berawal dari sebuah kebutuhan, diikuti oleh dukungan fungsi bahwa sistem harus mengisi kebutuhan tersebut, dan berakhir saat keuntungan sistem tidak bisa dipertahankan lebih lama lagi dalam pembiayaan, di mana poin pengoperasian sistem baru dimulai. Oleh karena itu, proses tersebut disebut siklus hidup. Setelah fase *planning*, SDLC mencakup empat fase utama: *analysis, design, implementatio and support* (Oz, 2004:581)

GAMBAR 2.5.
THE SYSTEMS DEVELOPMENT LIFE CYCLE



Sumber : Effy Oz, Management Information System (2004:581)

2.6 Analisis Sistem

Analisis sistem dimulai setelah perencanaan sistem melakukan identifikasi atau sub sistem untuk pengembangan.

Pengertian *System analysis* adalah *the methodical investigation of a problem and the indentification and ranking of alternative solutions to the problem* (Gelinas & Sutton, 2002 ; 564).

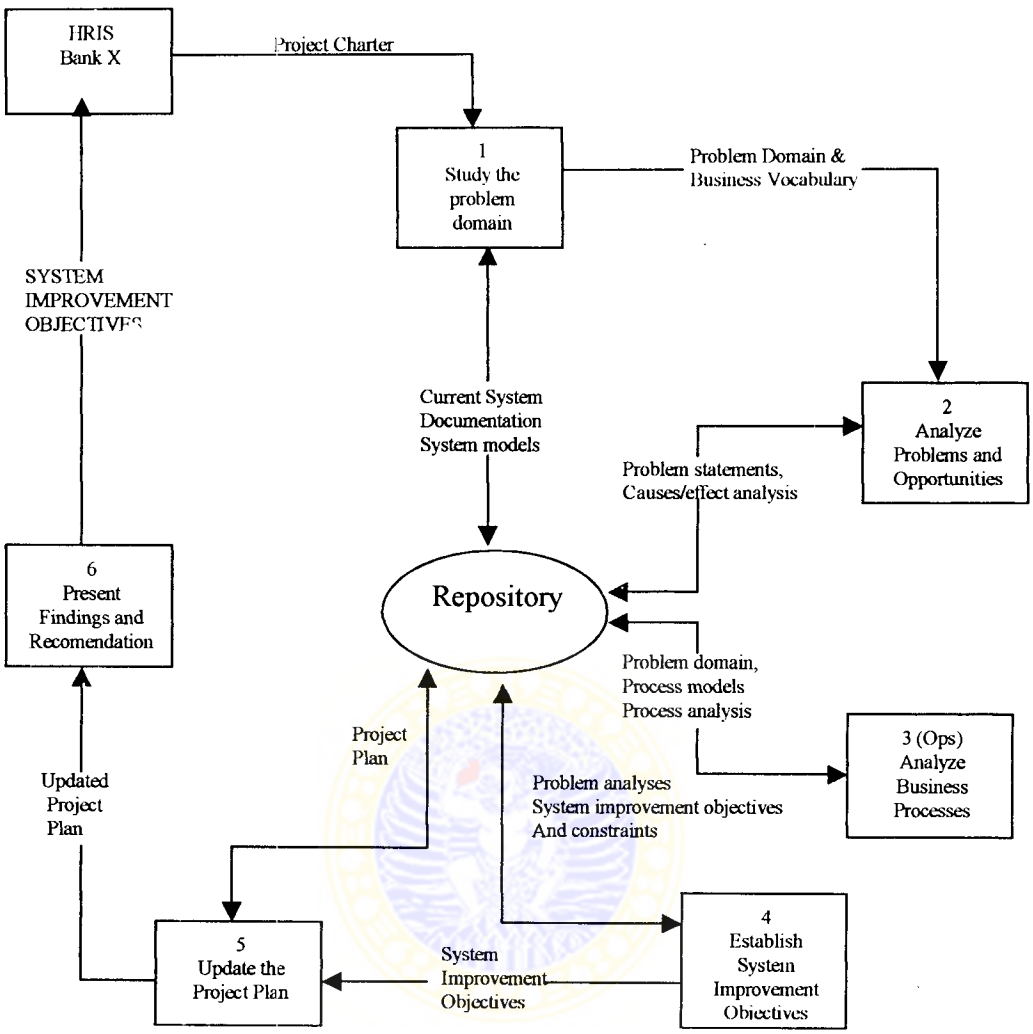
Tujuannya adalah untuk memahami sistem dan masalah yang ada, untuk menguraikan kebutuhan informasi dan untuk menetapkan prioritas pekerjaan sistem selanjutnya (Bodnar & Hopwood 2003 ; 166). Jika subsistem tertentu organisasi telah ditargetkan untuk pengembangan, maka analisis sistem berfokus kepada pendefinisian kebutuhan informasi dan kebutuhan sistem yang diperlukan oleh sistem untuk menjalankan tujuan-tujuan manajemen. Oleh karena itu analisis sistem menekankan kepada studi atas keputusan-keputusan yang dibuat oleh para manager dan informasi yang terkait

2.6.1. Tahapan Analisis Sistem

Analisis Sistem dapat dilakukan dalam 6 tahapan proses (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 183)

1. Study the problem domain.
2. Analyze problems and opportunities.
3. Analyze business processes
4. Establish system improvement objectives.
5. Update the project plan
6. Present findings and recomendations.

GAMBAR 2.6.
PHASES IN SYSTEMS ANALYSIS



Sumber : (Whitten, Bentley, Dittman, Systems Analys and Design Methods 2001 ; 183)

1. Study the problem domain

Selama dalam tahapan *problem analysis*, pertama-tama harus mempelajari tentang sistem yang sedang berjalan, mengingat setiap *system owner, user and analyst* memiliki tingkat pengertian yang berbeda mengenai sistem baik itu perbedaan perbendaharaan kata, perbedaan persepsi dan perbedaan pendapat..

Dalam tahap ini kita juga mempelajari bidang permasalahan dari model system informasi HRD khususnya yang menyangkut pangkat dan jenjang karier,

pendekatan yang lain bisa menggunakan *information system building block* sebagai kerangka untuk mendata dan mendifinisikan bidang permasalahannya (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 184) yang meliputi :

1. Data

   Catat semua data yang masuk dalam database terutama yang menyangkut system informasi HRD mengenai pangkat dan jenjang karier kemudian uraikan maksud dan tujuannya.

2. Processes

   Tegaskan/tetapkan setiap proses system informasi HRD yang menyangkut pangkat dan jenjang karier.

3. Interfaces.

   Tentukan apakah system informasi HRD yang sekarang ini bisa digunakan secara on line dalam setiap lokasi misalnya di Kanwil Surabaya atau di Kanwil Bandung atau di seluruh Cabang.

Untuk *study the problem domain* tehnik ***fact finding*** mungkin tepat untuk mempelajari dan mengembangkan pengertian dari system sekarang (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 185)

2. Analyze problems and opportunities.

Untuk menganalisis permasalahan dan kesempatan, permasalahan dan kesempatan ditunjukkan lebih awal dalam tahap investigasi pendahuluan, tetapi permasalahan awal itu mungkin hanya gejala dari permasalahan lain yang tidak diketahui atau dimengerti oleh pengguna.

Cause and effect analysis adalah sebuah tehnik yang mana permasalahan dipelajari untuk menentukan penyebab dan pengaruhnya (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 185).

GAMBAR 2.7
PROBLEM, OPPORTUNITIES, OBJECTIVES, AND CONSTRAINTS MATRIX

Object : System Informasi HRD	Analyst :
Created by :	Last Update by :
Date Created :	Date Last Updated :

CAUSE-AND-EFFECT ANALYSIS		SYSTEM IMPROVEMENT OBJECTIVES	
Problem or Opportunity	Causes and Effects	System Objective	System Constrain

Sumber : A sample Cause-and-Effect Analysis (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 186)

3. Analyze Business Processes

Tugas ini hanya tepat untuk *Business Processes Redesign (BPR)* atau proyek pengembangan system yang dibangun atau diminta pentingnya proses desain ulang. Dalam tugas ini analyst menanyakan untuk memeriksa proses system informasi HRD lebih terinci untuk mengukur nilai tambah atau mengurangi setiap proses yang berkaitan kepada seluruh organisasi.

Tujuan business process analysis adalah untuk menghindari beberapa godaan untuk dalam pemecahan tehnologi informasi sampai setelah the business processes

mempunyai desain kembali untuk effisiensi (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 186-187), tugas *business process analysis* tergantung hanya pada *problem domain*, dan *the process models* dapat menggunakan *Data Flow Diagram* (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 187) kecuali dengan catatan yang sangat penting untuk menunjukkan :

- Jumlah aliran data melalui proses
- Responsetime dari setiap proses
- Keterlambatan dan kemacetan yang terjadi dalam sistem

4. Establish system improvement objectives.

Dalam tugas ini analyst menentukan sasaran perbaikan system dan menetapkan kriteria yang bertentangan dengan segala perubahan untuk sistem akan menjadi teratur dan teridentifikasi dengan segala batasan yang harus menentukan flexibility dalam mencapai perubahan itu.

Cause and effect analysis seperti dalam Gambar 2.7 dapat digunakan untuk menentukan sasaran perbaikan system.

5. Update the project plan

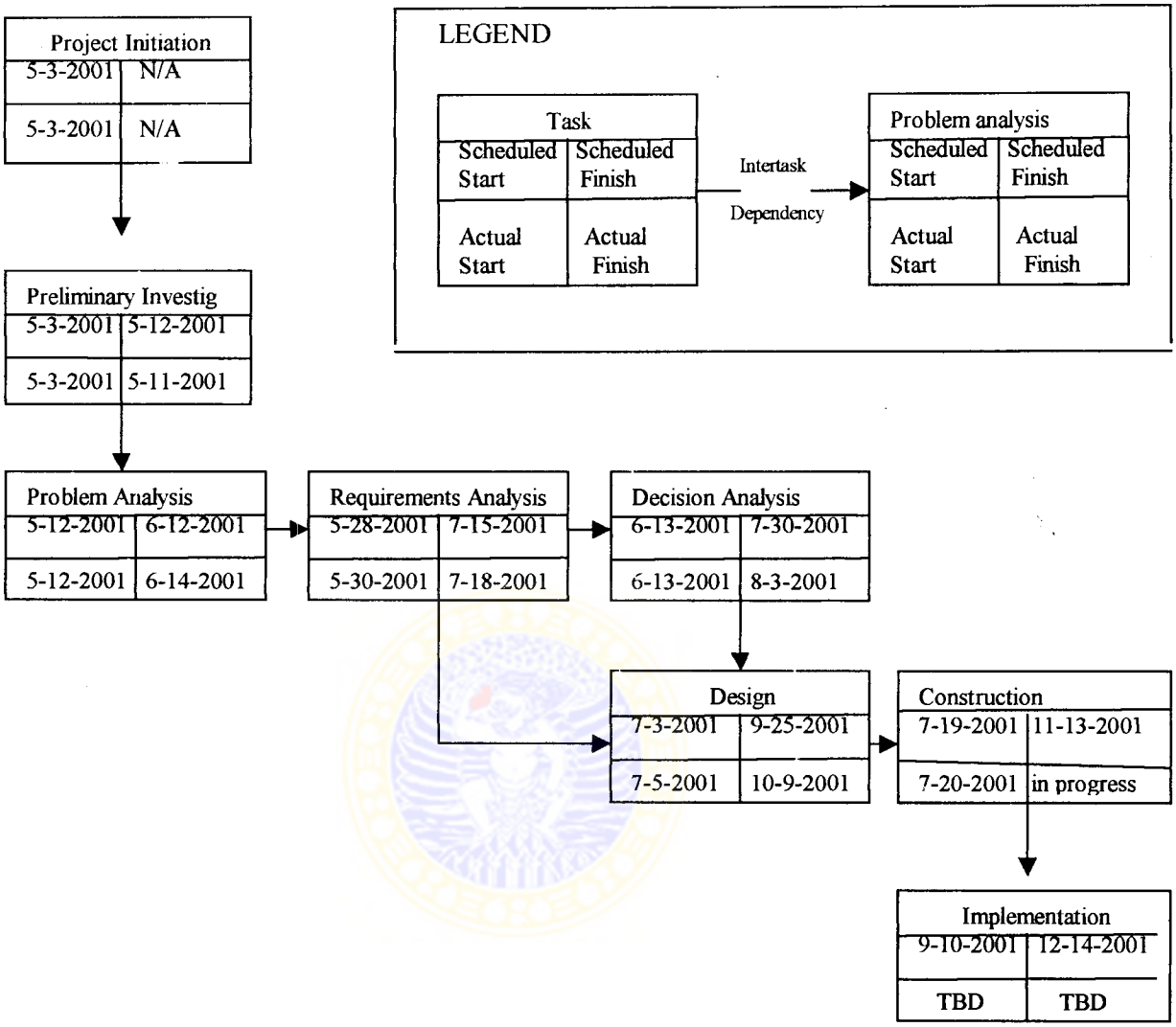
Dalam tugas ini analyst dipicu oleh penyelesaian tujuan perbaikan system yang mencakup rencana secara detail dengan mengikuti langkah-langkah analisis yang diminta.

Ada 2 alat dan tehnik yang digunakan untuk mendukung *update the project plan* (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 186-187) yaitu

1. A Pert Chart

   Model jaringan yang jelas yang menggambarkan tugas proyek dan hubungan antara tugas-tugas itu.

GAMBAR 2.8
A PERT CHART

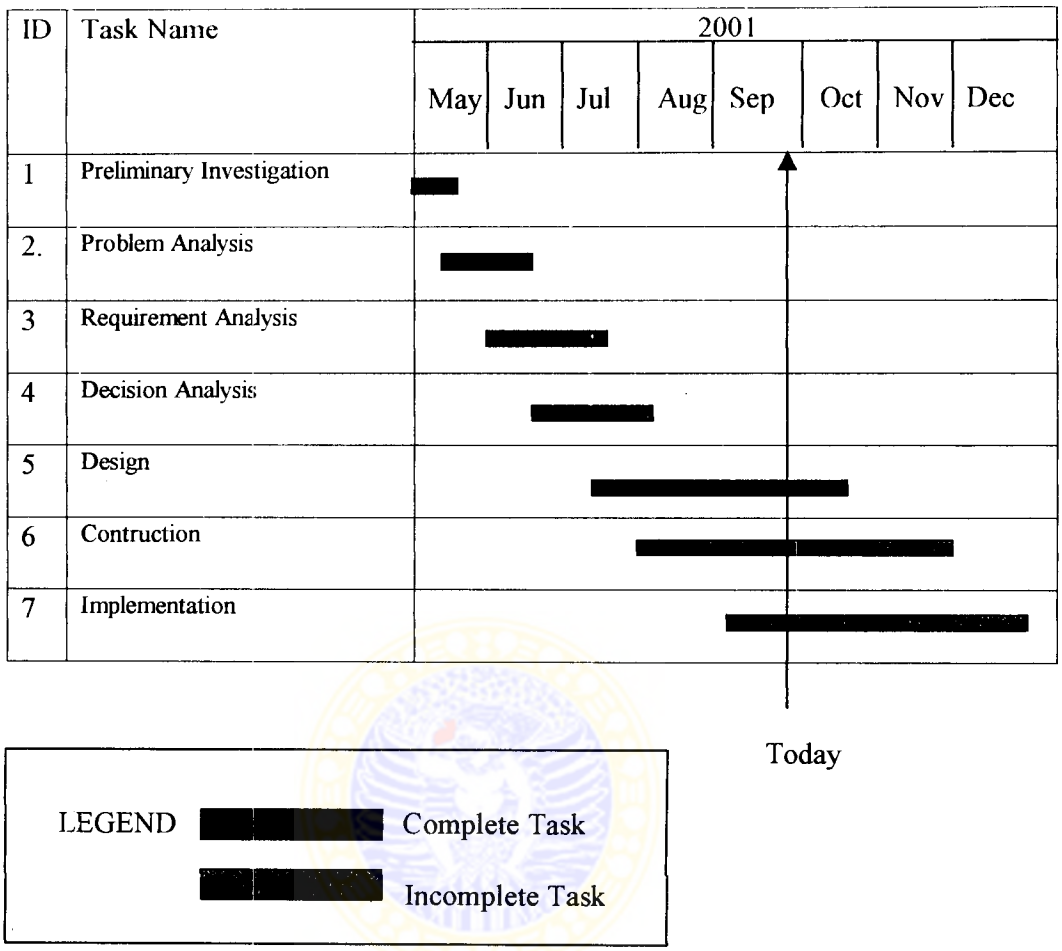


Sumber : A PERT Chart (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 129)

2. A Gantt Chart

Adalah grafik batang horizontal yang sederhana yang menggambarkan tugas-tugas proyek sesuai kalender yang dibuat.

GAMBAR 2.9
A GANTT CHART



Sumber : A Gantt Chart (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 130)

6. *Present findings and recomendations*

Langkah terakhir dalam tugas menganalisis system adalah dengan menyajikan temuan dan sekaligus memberikan rekomendasi untuk mendukung perbaikan system berikutnya.

2.6.2. Tehnik Analisis Sistem

Terdapat dua komponen dasar untuk proses analisa (Bocij, Chaffey & Hickie 2003:381) yaitu :

1. *Fact-finding*

   Merupakan komponen dasar dalam proses analisa yang digunakan untuk menemukan fakta atas system yang sedang berjalan baik itu permasalahan atau menentukan kebutuhannya.

2. *Documentation*

   Merupakan komponen dasar dalam proses analisa dengan sistim disain yang terperinci mengikuti langkah analisa dan perlu berdasar pada diagram dan dokumentasi yang jelas dari langkah analisa.

Ada 5 teknik yang bisa digunakan untuk menganalisis system (Bocij,Chaffey, Greasley & Hickie 2003:383-387)

1. Analysis technique Interviewing.
2. Analysis technique questionnaires
3. Analysis Technique documentation review
4. Analysis Technique Observation
5. Analysis Technique Brainstorming

1. Analysis technique Interviewing.

Selama pewawancaraan, bidang staff diwawancarai menggunakan teknik tersusun untuk mengidentifikasi permasalahan dan ciri sistem yang sekarang dan gambaran sistem yang akan datang yang diperlukan.

Pewawancaraan secara luas menggunakan metoda fact-finding. Sukses dengan metoda ini akan memerlukan perencanaan secara hati-hati, yang sesuai untuk melakukan wawancara pada diri mereka dan, akhirnya, catatan yang akurat terhadap penemuan wawancara.

Planning

- Dijelaskan tujuan yang diperlukan untuk mulai mengidentifikasi apa yang perlu dicapai pada akhir proses pewawancaraan.
- Wawancara subjek harus dipilih secara hati-hati sehingga informasi yang diperoleh akan relevan terhadap sistem yang sedang dikembangkan.
- Pelanggan harus dilibatkan di dalam analisa jika penggunaan suatu sistem mempengaruhi mereka secara langsung.
- Topik wawancara perlu dengan jelas dikenali dan tempat di mana wawancara akan berlangsung harus ditentukan.
- Akhirnya, diperlukan untuk merencanakan bagaimana wawancara diselenggarakan dan jenis pertanyaan yang digunakan

Conduct

- Pewawancara harus menetapkan suatu kerangka kontrol untuk wawancara, ini termasuk penggunaan ringkasan untuk memeriksa poin-poin yang sedang dibuat secara lisan dan tidak untuk membantu alur wawancara.

- Pewawancara harus menjadi pendengar yang baik. Ini penting terutama ketika berhadapan dengan proses bisnis kompleks yang merupakan obyek dari proyek pengembangan sistem
- Pewawancara harus memilih suatu gabungan antara pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup yang mana akan menimbulkan pengembalian informasi secara maksimum
- Akhirnya, wawancara harus tersusun di dalam cara yang diorganisir.

Ada tiga pendekatan utama untuk struktur wawancara (Bocij,Chaffey,Greasley & Hickie 2003:383) yaitu :

1. *Pyramid structure*

   Dimana wawancara mulai dengan rangkaian dari pertanyaan spesifik dan sepanjang wawancara bergerak ke arah yang umum.

2. *Funnel structure*

   Dimana pewawancara mulai dengan pertanyaan umum dan sepanjang wawancara berkonsentrasi terus meningkat pada yang spesifik.

3. *Diamond structure*

   Dimana wawancara mulai dengan pertanyaan spesifik, bergerak ke arah pertanyaan umum pada pertengahan wawancara akhirnya kembali ke arah pertanyaan spesifik.

Dengan mengabaikan pendekatan yang mana yang diambil, ini masih perlu dengan hati-hati untuk menemukan dokumen dalam wawancara.

Wawancara perlu menggunakan gabungan dari pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka tidaklah terbatas untuk suatu cakupan jawaban yang terbatas seperti ya/tidak (pertanyaan tertutup). Mereka diminta untuk menimbulkan gagasan atau pendapat untuk sistem yang baru atau mengidentifikasi

biasanya mempertahankan pendapat antar staff. Pertanyaan terbuka tidaklah secara khas digunakan untuk analisis kuantitatif, tetapi dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah umum.

Pertanyaan tertutup memiliki pilihan terbatas tentang jawaban seperti ya/ tidak atau pendapat pada skala dari 'betul-betul setuju' untuk 'betul-betul tidak setuju' (skala Lickert).

Recording

Selama wawancara, pewawancara diminta untuk membuat catatatan untuk merekam hasil wawancara. Beberapa pewawancara lebih suka menggunakan tape recorder untuk meyakinkan tidak ada poin-poin dalam wawancara yang hilang. Ada tiga atribut utama untuk melakukan recording (Bocij,Chaffey,Greasley & Hickie 2003:384) yaitu :

1. *Business processes.*

   Proses bisnis ada ketika input sesuatu (bahan baku, sebagai contoh) diubah dalam beberapa cara sedemikian sehingga output yang diproduksi untuk digunaan di tempat lain di dalam bisnis itu.

2. *Data*

   Data akan diperoleh dan diproses dan informasi diproduksi sebagai konsekwensi dalam menyelesaikan proses bisnis. Data harus diteliti sedemikian sehingga menjadi data akuisisi, kebutuhan informasi dan kebutuhan pengolahan dapat diringkas dalam sistem informasi yang baru.

3. Information Flows

   Area bisnis fungsional tidak ada di dalam pemisahan dari satu sama lain dan tidak melakukan proses bisnis yang berbeda di dalam fungsi bisnis yang sama. Itu perlu, oleh karena itu, untuk mengidentifikasi bagaimana informasi dan data di dalam

satu proses bisnis adalah penting bagi proses bisnis lain untuk beroperasi secara efektif.

Sebagai alat untuk mendapatkan informasi, wawancara memiliki keuntungan dan kerugian (Bocij,Chaffey,Greasley & Hickie 2003:384) yaitu :Keuntungan :

- Kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang terperinci melalui dialok dua arah.
- Kemampuan untuk membuat tanggapan yang baik.
- Merupakan proses terbuka yang secara spontan, yang mana dapat mendorong kearah pengertian yang mendalam, yang terutama ketika pertanyaan terbuka digunakan.
- Tanggapan dapat dengan mudah diukur, terutama ketika pertanyaan tertutup digunakan.
- Menjadi salah satu metoda terbaik untuk pengumpulan data kualitatif seperti pendapat, dan uraian hubungan permasalahan dan aktivitas.

Kerugian :

- Penemuan analis mungkin diwarnai oleh persepsi tentang bagaimana yang lainnya, yang serupa, kerja operasi bisnis. Pewawancara perlu untuk trampil jika ini diharapkan untuk tidak terjadi.
- Pengembangan sistem informasi baru bisa menghadirkan ancaman sampai resiko redudansi, pemborosan atau merasa ketidak-mampuan untuk mengatasi perubahan. Orang yang sedang diwawancarai, tidak bekerja sama dalam proses wawancara, dengan tidak mengambil bagian atau dengan memberi jawaban tidak sempurna dan samar.
- Orang yang sedang diwawancarai boleh menceritakan kepada analis apa yang dia berpikir perlu terjadi bukannya apa yang benar-benar terjadi.

- Suatu wawancara pada tingkatan organisasi yang lebih rendah tidak boleh menghasilkan beberapa informasi seperti beberapa metoda lain jika staff di dalam area ini tidak mampu untuk melafalkan dengan cukup jelas.

Sebagai imbangan, mewawancarai adalah bagian penting dari proses pencarian informasi. Untuk manfaat maksimum, pewawancaraan harus menggunakan teknik lain untuk membantu dan akan berubah sampai sekarang ini.

2. *Analysis technique questionnaires*

Daftar pertanyaan digunakan untuk memperoleh pendapat yang diperlukan dengan mengarahkan bidang staff, hal ini terbuka bagi kesalahan menafsir kecuali jika sudah dirancang, daftar pertanyaan bias diajukan berupa pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup.

Daftar pertanyaan bisa merupakan penambahan yang bermanfaat untuk mengumpulkan informasi untuk langkah-langkah kemudian dari proses pengembangan sistem. Dikatakan seperti itu, daftar pertanyaan sangat bermanfaat ketika menggunakan pencarian fakta dengan metoda lain, yang manapun untuk mengkonfirmasikan penemuan yang diperoleh di tempat lain atau untuk membuka area lebih lanjut untuk penyelidikan..

Daftar pertanyaan yang baik memiliki karakteristik (Bocij,Chaffey, Greasley & Hickie 2003:385) yaitu :

- Pertanyaan akan dibatasi oleh analis dengan suatu pandangan yang jelas bersih terhadap informasi yang akan diperoleh dari daftar pertanyaan yang diselesaikan.
- Target pendengar harus secara hati-hati dipertimbangkan, daftar pertanyaan dirancang untuk personil operasional atau pekerjaan klerk mestinya tidak berisi pertanyaan yang tidaklah relevan pada tingkatan pekerjaan mereka.

- Daftar pertanyaan perlu bercabang (seperti ' jika jawaban bagi Pertanyakan 3 adalah "Tidak", kemudian ke Pertanyakan 8') jika itu sungguh perlu terlalu cabang menciptakan kebingungan dan dapat mendorong kearah tanggapan yang tidak dapat dipakai.
- Pertanyaan harus jelas dan sederhana sehingga responden tidak mengira apa yang analis maksud.
- *Multiple-Choice*, Lickert-scala-type membuat daftar pertanyaan lebih mudah untuk diisi dan memberikan hasil untuk diteliti secara efisien.
- Daftar pertanyaan perlu berisi tanggal kembalian yang diperlukan dan nama orang untuk siapa daftar pertanyaan harus dikembalikan.

Berbagai kesulitan yang dapat ditemui dengan daftar pertanyaan meliputi:

- ketidakmampuan responden untuk kembali kepada analis untuk mencari klarifikasi tentang apa arti pertanyaan tersebut.
- Kesukaran di dalam pembandingan informasi kwalitatif, terutama jika daftar pertanyaan berisi pertanyaan terbuka.
- Ketidakmampuan untuk menggunakan isyarat lisan dan tertulis dari responden sebagai tanda untuk menanyakan hal lain atau pertanyaan yang berbeda.
- Tingkat tanggapan rendah ini dapat lebih rendah dari 20 sampai 25 persen ketika dikirim ke pelanggan atau organisasi lain, yang mana berarti bahwa suatu ukuran contoh besar diperlukan jika hasil akan membawa bobot. Tingkat tanggapan bukanlah masalah seperti itu dengan staff internal.

Sebagai pembanding, proses daftar pertanyaan juga mempunyai sejumlah manfaat:

- Ketika sejumlah besar orang-orang seperti para pemasok atau pelanggan perlu untuk berkonsultasi, daftar pertanyaan dengan kata-kata yang berhati-hati akan

jadi lebih murah dan efisien dibanding sejumlah besar wawancara yang diselesaikan.

- Daftar pertanyaan dapat digunakan untuk memeriksa hasil yang ditemukan dengan penggunaan metode pencarian fakta lain.
- Penggunaan pertanyaan yang dibakukan dapat membantu melakukan kodifikasi penemuan dengan ringkas tapi jelas dibanding alat lain.

Secara ringkas, daftar pertanyaan mempunyai peran bermanfaat untuk digunakan di dalam keadaan tertentu, tetapi mereka harus tidak menggunakan sebagai tapak kaki seperti metoda pencarian data.

3. Analysis Technique documentation review

Technique documentation review target informasi tentang sistem yang berjalan, seperti spesifikasi kebutuhan atau pemandu pemakai, bersama-sama dengan catatan atau format on-screen yang digunakan untuk mengumpulkan informasi, seperti formulir pesanan penjualan. Itu adalah hal penting untuk pengumpulan detil tentang data dan proses yang tidak mungkin diingat di dalam daftar pertanyaan dan wawancara.

Semua organisasi memiliki sedikitnya beberapa macam dokumentasi yang berhubungan dengan beberapa atau semua operasi bisnis yang dilakukan. *Technique documentation review* dapat dilaksanakan pada sejumlah tingkat langkah-langkah yang berbeda di dalam proses analisa. Jika pada awal latihan analisa diperlukan, akan membantu menyediakan analis dengan beberapa latar belakang informasi berkenaan dengan area dalam pembahasan.

Mungkin juga membantu analis membangun kerangka untuk sisa dari latihan, dan memungkinkan wawancara dapat diselenggarakan dalam suatu cara yang lebih efektif karena analis mempunyai beberapa prosedur dan gagasan untuk praktek bisnis

sekarang. Jika tinjauan ulang dokumen dilaksanakan kemudian, dapat digunakan untuk memeriksa kembali operasi bisnis yang nyata dengan apa yang dikira terjadi. Macam arsip dan dokumentasi yang dapat ditinjau *(Bocij,Chaffey,Greasley & Hickie 2003:386)* meliputi sebagai berikut:

- Buku petunjuk dan prosedur manual yang menunjukkan bagaimana tugas spesifik yang perlu dilakukan.
- Panduan pemakai dan spesifikasi kebutuhan dari sistem sebelumnya.
- Diskripsi tugas yang berkenaan dengan fungsi-fungsi staf tertentu yang dapat membantu mengidentifikasi apa yang harus lakukan.
- Perencanaan strategis kedua-duanya untuk organisasi secara keseluruhan dan area fungsional khususnya, yang dapat memberikan latar belakang data berharga untuk penetapan sasaran hasil fungsional secara luas.

Ketika *documentation review* dapat menyediakan suatu tiang penyokong yang sangat bermanfaat untuk pencarian fakta tugas lain, masih ada sejumlah permasalahan:

- Hal itu dapat merupakan kwantitas data yang besar untuk proses analis. Terutama di dalam organisasi besar dan mungkin mengambil analis dengan waktu yang lama untuk mengidentifikasi dokumentasi yang dapat digunakan dan yang dapat diabaikan.
- Dokumentasi sering ketinggalan zaman. Jika ada suatu sistem komputerisasi yang tua, mungkin dokumentasi belum diubah selama bertahun-tahun, sungguhpun sistem mungkin telah berubah di atas periode itu. Hal yang sama dapat dikatakan untuk aktivitas dokumentasi dan prosedur.

4. Analysis Technique Observation

Observasi bermanfaat untuk mengidentifikasi ketidakefisienan di dalam cara bekerja yang ada, dengan berbasis komputer yang lebih baik maupun suatu sistem informasi manual. Itu melibatkan pemilihan waktu berapa lama operasi tersebut diperlukan dan mengamati metoda yang digunakan untuk melaksanakannya. Hal ini dapat memakan waktu dan staff yang diamati dapat tidak dapat bertindak secara normal.

Metoda pencarian fakta ini melibatkan analis yang secara langsung mengamati aktivitas bisnis yang berlangsung sedemikian sehingga mereka dapat melihat apa yang benar-benar berlangsung bukannya memperhatikan dokumentasi negara yang seharusnya memperoleh tempat. Salah satu dari keuntungan-keuntungan observasi adalah bahwa analis dapat lihat secara langsung bagaimana dilaksanakan, bukannya bersandar secara lisan atau komunikasi tertulis yang bisa mewarnai fakta atau menjadi pokok kesalahan tafsiran oleh analis. Manfaat lain meliputi:

- Kemampuan untuk melihat bagaimana arsip dan dokumen benar-benar ditangani dan diproses.
- Observasi bisa memberi suatu pengertian yang mendalam dan lebih besar ke dalam operasi bisnis nyata dibanding dokumentasi catatan sederhana.
- Identifikasi dari operasi tertentu yang memerlukan waktu lama.

Terdapat beberapa kesulitan yang berhubungan dengan teknik observasi:

- Kesempatan untuk melihat latihan yang banyak menghabiskan waktu dan bagaimanapun perlu dilakukan sebagai tambahan lebih daripada metode utama.
- Sementara observasi memungkinkan organisasi bisa menaksir secara dinamis, masih tidak mungkin untuk menaksir sikap dan sistem kepercayaan. Hal ini bisa menjadi isu penting jika sistem informasi yang dimaksud mirip dengan resistensi terhadap perubahan di antara tenaga kerja.

- Yang terakhir, ada isu "dampak Hawthorne"di mana orang-orang cenderung bersikap berbeda saat diobservasi, sehingga menurunkan nilai informasi yang didapatkan. Tentu saja, bagi analis, masalahnya adalah dalam penentunan apakah hal tersebut diteliti sebagai perilaku secara terpisah atau tidak!

5. Analysis Technique Brainstorming

Brainstorming menggunakan interaksi dalam kelompok staf untuk menciptakan ide baru dan mendiskusikan permasalahan yang ada. Hal tersebut merupakan penyusunan teknik dengan menemukan fakta baru.

Ini merupakan teknik penemuan fakta baru yang kami pertimbangkan. Metode yang kami miliki sejauh ini terlihat pasif atau dilakukan dengan satu per satu basis, atau keduanya. Metode brainstorming melibatkan jumlah peserta dan meruapkan pendekatan aktif dalam mendapatkan informasi. Metode tersebut tidak memungkinkan persepsi orang yang berbeda mengenai proses dan sistem bisnis yang memerlukan pertimbangan secara simultan. Brainstorming memungkinkan pandangan dan opini beragam untuk diajukan pada saat bersamaan. Jika komunitas pengguna sistem yang dimaksud berpartisipasi aktif, hal itu mendekati pandangan akurat mengenai proses bisnis dan sistem informasi akan tercapai.

Brainstorming memerlukan perencanan yang hati-hati oleh analis. Faktor-faktor yang dipertimbangkan mencakup:

- Orang yang mana yang terlibat dam membentuk area bisnis fungsional.
- Berapa banyak orang yang terlibat dalam sesi tersebut – jika peserta terlalu sedikit data yang didapat bisa jadi tidak mencukupi; jika terlalu banyak maka sesi tersebut akan menjadi terlalu sulit untuk ditangani.

- Istilah referensi dari setiap sesi – mungkin terdapat lebih dari satu sesi untuk mengetahui dengan jelas wilayah persetujuan dan hal tersebut memerlukan diskusi lebih lanjut.
- Keterlibatan manajemen – sesi untuk para pekerja di lantai dasar, sebagai contoh, bisa kurang berhasil jika personel manajemen dilibatkan. Akan tepat bila kelompok manajemen memiliki sesi brainstorming sendiri sehingga isu strategis dan taktis bisa ditangani dengan lebih baik.

Keuntungan utama dari pendekatan brainstorming adalah, melalui dinamika interaksi kelompok, kemajuan lebih bisa diciptakan daripada dengan menggunakan pendekatan statis sederhana untuk mendapatkan informasi. Sesi brainstorming, jika ditangani dengan benar, bisa menghasilkan pertukaran ide dan persepsi yang produktif, sementara pada saat yang sama, faktor kultural, sikap dan sistem kepercayaan bisa lebih diperkirakan. Juga, saat hasilnya positif, momentum untuk berubah dibangun di antara mereka yang akan menjadi pengguna langsung dari sistem informasi yang baru. Manajemen perubahan menjadi lebih mudah disediakan.

Bahaya utama dari pendekatan ini adalah bahwa di tangan analis yang tidak berpengalaman, terdapat resiko bahwa sesi tersebut bisa berubah menjadi kacau karena struktur yang lemah, perencanaan yang jelek, kontrol yang kurang atau kombinasi ketiganya.

Bagaimanapun, jika ditangani dengan benar, metode pencarian fakta ini bisa menghasilkan hasil yang diharapkan lebih cepat dibanding metode pemerolehan informasi lainnya. Demikian juga, masih dibutuhkan satu atau lebih metode seperti yang telah didiskusikan di atas.

Yeates et al. (2002) menjelaskan bagaimana brainstorming yang terstruktur bisa digunakan untuk mengetahui opsi yang berbeda dari sebuah sistem baru. teknik ini melibatkan beberapa tahapan sebagai berikut:

- Mengumpulkan ide yang ditulis oleh individu pada lembaran terpisah atau disebutkan secara spontan dan kemudian dicatat pada papan putih.
- Mengidentifikasi kesamaan antara ide dan rasionalisasi opsi dengan memilih yang paling populer.
- Menganalisa pilihan yang tersisa secara detail, dengan mengevaluasi kelebihan serta kekurangannya.

Adalah penting saat brainstorming dilakukan, seorang fasilitator menjelaskan bahwa bahwa ide dicari berdasarkan masukan dari setiap orang. Setiap pesrta harus mampu berkontribusi tanpa perasan takut akan dihakimi oleh anggota yang lain. Saat kondisi tersebut tercipta hal ini bisa mendorong munculnya pemikiran yang bebas yang bisa menghasilkan ide mengenai cara baru dalam bekerja.

Brainstorming dan teknik kelompok terstruktur lainnya bisa digunakan melalui lingkar hidup pengembangan. Brainstorming merupakan teknik penting dalam menjalankan kembali bisnis karena bisa menentukan jalan baru dari proses yang didekati. Taylor (2003) menyarankan bahwa sekali proses bisnis baru ditetapkan melalui analisis, proses tersebut harus diperiksa dengan menampilkan pembicaraan secara keseluruhan, keseluruan perjalanan dan keseluruhan kegiatan. Di sini, tim desain akan menggambarkan proses bisnis yang dimaksud dan dalam tahap keseluruhan bicara akan menggabungkan skenario bisnis yang berbeda dengan menggunakan kartu untuk menggambarkan tujuan proses dan pelayanan yang mereka berikan, ke sasaran proses lainnya. Sekali model ditetapkan, tahap keseluruhan berjalan terlibat lebih detail dalam skenario dan tim desain akan berperan dalam

melayani pemberian proses. Tahap proses akhir adalah pengujian kualitas tanpa proses penghapusan – hanya menjelaskan interaksi antara sasaran. Metode ini mirip dengan model kolaborasi tanggung jawab kelas yang diusulkan Kent Beck, sebagaimana diakui Kavanagh (2004).

Saat analis menyelesaikan investigasi, penemuan yang didapat perlu didokumentasikan sehingga proposal bisa diajukan untuk tahap proyek berikutnya. Beberapa peralatan dokumentasi yang dibicarakan di bawah ini mungkin digunakan pada saat yang sama oleh para analis untuk memeriksa apakah pengguna akhir benar-benar mengerti. .

2.7. Analisis Sistem informasi Sumber Daya Manusia

System informasi SDM yang sedang berjalan bisa dianalisis dari beberapa segi (Laudon, Laudon 2004:379) yaitu :

1. Major systems supporting business function and processes
2. Current ifrastructure capabilities
    a. Hardware
    b. Sofware
    c. Database
    d. Telecomunication and internet.
3. Difficulties meetry business requirements
4. Anticipated future demands.

Disamping itu analisis juga dilakukan terhadap output yang dihasilkan oleh system informasi SDM.

Output tersebut digunakan oleh para user untuk kepentingan manajemen SDM di perusahaan.

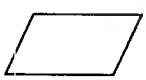
2.8. *Systems Techniques*

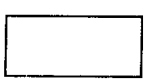
Untuk mendukung proses analisis system dapat menggunakan system tehnik yaitu alat yang digunakan untuk menganalisis, merancang dan mendokumentasikan system (Bodnar & Hopwood 2004 : 31).

Sistem tehnik penting baik bagi internal audit ataupun external audit, tujuan dari system tehnik ini digunakan adalah untuk mengetahui bagaimana system bekerja. Penggunaan system teknik dalam pengembangan system salah satunya dengan menggunakan system analisis, kebanyakan system analisis meliputi pekerjaan mengumpulkan dan mengorganisasikan fakta selama tehnik interviewing, questionnaires, document review dan observasi

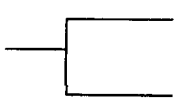
Analisis aliran informasi juga bagian penting dalam system analisis dimana, ada beberapa system tehnik yang bisa membantu untuk proses analisis diantaranya dengan analytic flowcharts yang dapat membantu memberikan gambaran prosesing transaksi dalam organisasi.

GAMBAR 2.10
BASIC SYMBOL

Input/Output 

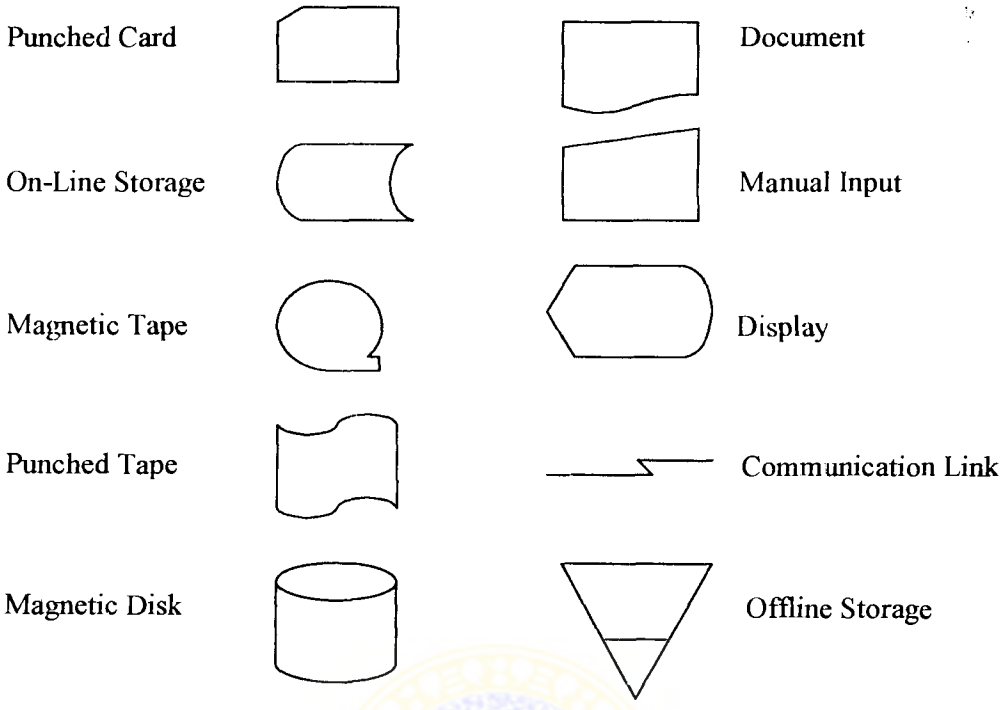
Process 

Flowline

Annotation 

Sumber (Bodnar & Hopwood, 2004 : 34).

GAMBAR 2.11
SPECIALIZED INPUT/OUTPUT SYMBOL



Sumber (Bodnar & Hopwood 2004 : 35).

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.

Dalam uraian diatas telah diketahui bahwa penelitian ini digunakan untuk menganalisis sIstem informasi sumber daya manusia pasca merger PT Bank X khususnya yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi yang nantinya dapat mendukung perbaikan system SDM di Bank X.

Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari model analisa sistem informasi sumber daya manusia dengan menggunakan 6 tahapan proses (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 183) yaitu :

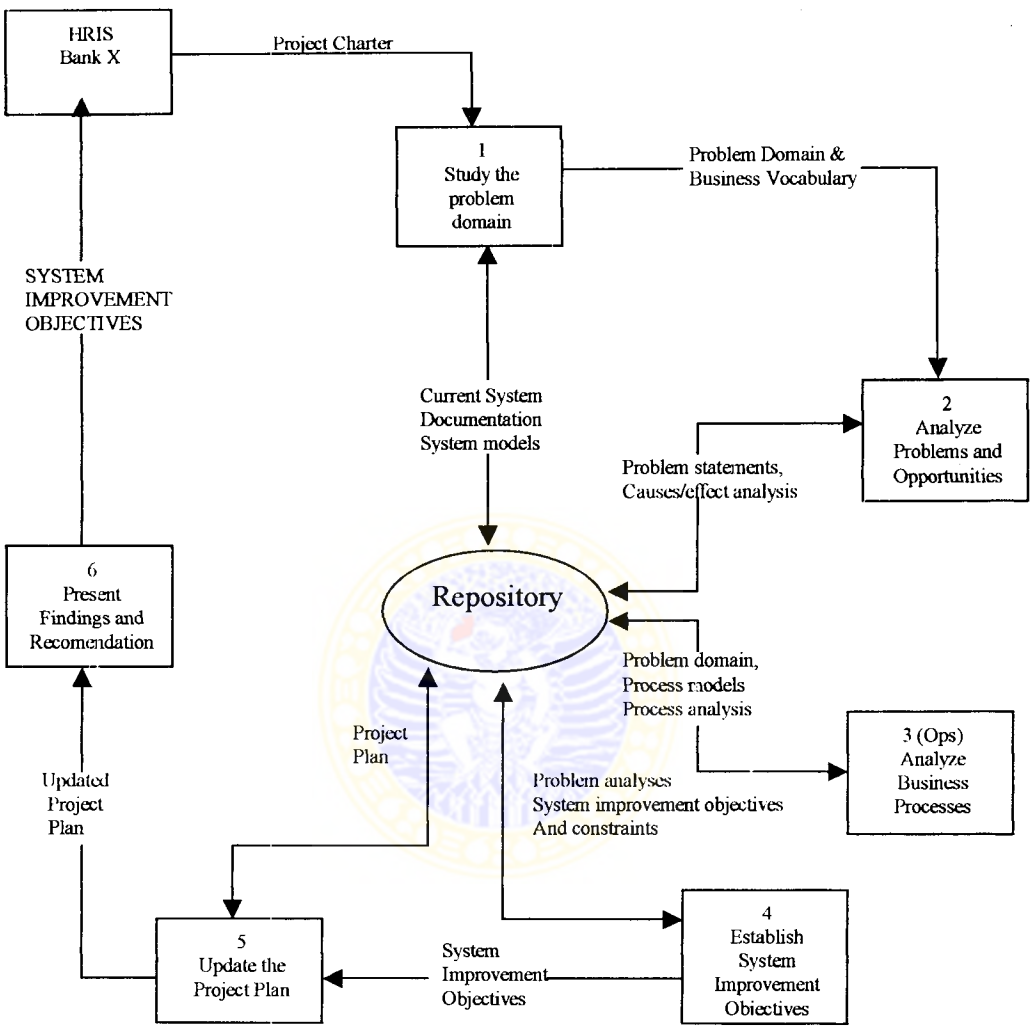
1. Study the problem domain
2. Analyze problems and opportunities.
3. Analyze business processes
4. Establish system improvement objectives
5. Update the project plan
6. Present findings and recomendations.

Disamping menerapkan ke 6 tahapan analisis tersebut, dalam pengumpulan data dan informasi didukung dengan tehnik analisis yang bisa digunakan (Bocij,Chaffey, Greasley & Hickie 2003:383-387) yaitu :

1. Analysis technique Interviewing.
2. Analysis technique questionnaires
3. Analysis Technique documentation review
4. Analysis Technique Observation
5. Analysis Technique Brainstorming

Hasil akhir analisis ini berupa temuan yang akan direkomendasikan kepada manajemen Bank X untuk mendukung perbaikan system selanjutnya.

GAMBAR 3.1
KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN



Sumber : (Whitten, Bentley, Dittman, 2001 ; 183)

BAB IV
METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

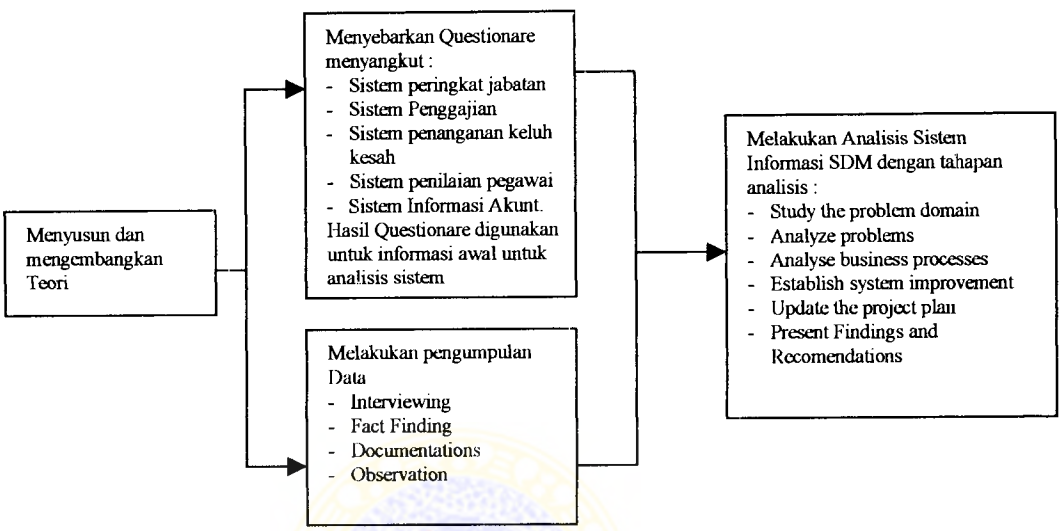
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan studi kasus tunggal terpancang. Alasan penggunaan studi kasus tunggal terpancang adalah karena sumber daya manusia merupakan unsur yang penting terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga diperlukan informasi yang tepat untuk pengelolaan system informasi sumber daya manusia tersebut sehubungan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pemikiran Yin (2002 : 47) bahwa pemilihan studi kasus tunggal terpancang adalah manakala kasus tersebut menyatakan kasus penting dalam menguji suatu teori yang telah disusun dengan baik, dan teori tersebut telah menspesifikasikan serangkaian proposisi yang jelas serta keadaan dimana proposisi tersebut diyakini kebenarannya, serta penelitian yang dilakukan memerlukan perangkat penting guna memfokuskan inkuiri studi kasus.

Penelitian ini diawali dengan tahapan *Study the problem domain* yaitu mempelajari permasalahan atas sistem informasi SDM yang sedang berjalan khususnya yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi. dilanjutkan dengan tahapan analisis berikutnya yang berupa *Analyze problems and opportunities, Analyze business processes, Establish system improvement objectives, Update the project plan* yaitu dengan menganalisis atas permasalahan-permasalahan tersebut untuk mencari penyebabnya serta sekaligus melakukan upaya perbaikan dan langkah terakhir melakukan *Present findings and recomendations.*

Hasil penelitian ini nantinya berupa penyampaian temuan dan membuat rekomendasi untuk mendukung perbaikan system SDM khususnya yang menyangkut

sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah serta sistem penilaian unit kerja/pegawai.

GAMBAR 4.1
MODEL METODE PENELITIAN



Sumber : Hasil Olahan

4.2. Unit Analisis

a. Subyek Penelitian

Subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di PT Bank X.

b. Obyek Penelitian.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia terutama yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi.

4.3. Responden

Responden dalam penelitian ini dibagi dalam 2 bagian yaitu :

a. HRD Bank X

orang-orang yang dianggap mengetahui dan mempunyai pengalaman dengan focus penelitian ini dan diharapkan dapat memberikan informasi yang berupa penjelasan, dokumen resmi dan sumbangan pemikiran.

b. Pegawai (Manager dan Clerk)

Untuk mendukung informasi atas Sitem informasi SDM yang dihasilkan terutama yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah serta sistem penilaian unit kerja/pegawai telah berjalan dengan baik atau belum.

4.4 Tehnik pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian kualitatif tahap-tahap pengumpulan data dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Interviewing

Wawancara yaitu melakukan wawancara yang mendalam kepada subyek penelitian, dalam hal ini adalah HRD, Manager (officer) dan clerk (pelaksana).Tehnik ini mempunyai kelebihan yaitu data dapat diperoleh secara cepat tetapi ada unsur subyektivitas dari obyek yang diwawancarai.

Selama pewawancaraan, bidang staff yang diwawancarai menggunakan teknik tersusun untuk mengidentifikasi permasalahan dan system yang sekarang digunakan, dalam proses pewawancaraan dapat menggunakan metode fact-finding.

2. Questionnaires

Daftar pertanyaan yang diajukan dapat menggunakan skala lickert dengan membuat rating score dari 1 sampai dengan 5 yang meliputi :

a. Buruk (1)
b. Kurang (2)
c. Sedang (3)
d. Baik (4)
e. Sangat Baik (5)

3. Document Review

Dokumentasi yaitu melakukan pencatatan dan dokumen tentang obyek yang diteliti misal proses system informasi HRD terutama yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah serta sistem penilaian unit kerja/pegawai .Kelebihan dari teknik ini yaitu dapat diperoleh data secara lengkap sedangkan kelemahannya adalah resiko validitas dari dokumen yang diperoleh.

4. Observation

Observasi yaitu mengamati secara langsung system pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT Bank X. Kelebihan dari tehnik ini yaitu data sesuai dengan kenyataan yang dilihat tetapi ada kelemahannya yaitu kemungkinan data yang penting terlewatkan dari pengamatan.

5. Brainstorming

Brainstorming menggunakan interaksi dalam kelompok staf untuk menciptakan ide baru dan mendiskusikan permasalahan yang ada. Hal tersebut merupakan penyusunan teknik dengan menemukan fakta baru

4.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan untuk menjelaskan focus penelitian ini adalah pertama-tama kita mencoba menggali informasi awal atas sistem informasi SDM yang berjalan saat ini apakah sudah berjalan dengan baik terutama yang menyangkut sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi yaitu dengan menyebarkan questionnaire dengan menggunakan skala lickert tentunya informasi ini adalah output atas system yang sedang berjalan, setelah memperoleh informasi awal kita kembangkan dengan menganalisis yang lebih dalam dengan menyusun seluruh data yang diperoleh dari mulai Interviewing, Questionare, observation dan documentation.

Jadi pengumpulan informasi dari responden juga bergerak dari yang diketahui ke arah yang tidak diketahui sesuai dengan focus penelitian, sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan

Dari bukti data yang diperoleh kemudian dilakukan tahapan proses analisis system HRD yang dimulai dari *Study the problem domain,Analyze problems and*

opportunities, Analyze business processes, Establish system improvement objectives, Update the project plan sampai kepada Present findings and recomendations.

4.6. Batasan Penelitian

Proses yang dibahas dalam penelitian ini adalah analisis system informasi sumber daya manusia pasca merger PT Bank X hanya meliputi sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah, sistem penilaian pegawai serta system informasi akuntansi.

BAB 5
ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Data Penelitian

PT Bank X adalah hasil Merger dari 4 Bank milik Pemerintah (Bank A, Bank B, Bank C dan Bank D), yang didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998, sedangkan Legal Merger dilaksanakan pada Bulan Agustus 1999 dan mulai beroperasi sejak tanggal 2 Agustus 1999. Sistem Informasi SDM yang dipakai pasca merger tidak mengadopsi dari salah satu Bank bergabung melainkan merancang baru. Untuk system peringkat jabatan dengan menggunakan Global Grading System (GGS), Sistem penggajian telah dirancang untuk sistem penyetaraan gaji, sistem keluh kesah pegawai juga telah diterapkan dengan melalui beberapa tahapan yang memerlukan waktu yang cukup lama, sistem penilaian pegawai juga telah diimplementasikan serta sistem informasi akuntansi telah digunakan baik untuk data personil atau data akuntansi. Sistem informasi yang telah ada tentunya memerlukan dukungan informasi untuk senantiasa melakukan perubahan yang mengarah pada perbaikan system.

Dalam pasca Merger PT Bank X penerapan system informasi dalam tahap penyetaraan untuk menyamakan seluruh kepentingan, dalam kondisi tersebut PT Bank X terus berupaya untuk penyempurnaan system informasi, mengingat kebutuhan system informasi SDM yang memadahi akan meningkatkan kualitas dari karyawan untuk melaksanakan fungsinya dengan baik dengan melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan jabatannya.

Kebanyakan fungsi Sistem Informasi HRD di PT Bank X dilaksanakan secara sentralisir di HRD Kantor Pusat dan belum didukung sistem yang secara online bisa diakses disetiap Cabang.

TABEL 5.1.
DAFTAR KOMPOSISI KEPANGKATAN SEBELUM MERGER

Bank A	Keterangan	Bank B	Keterangan	Bank C	Keterangan	Bank D	Keterangan
PDS 1	Pegawai Dasar 1						
PDS 2	Pegawai Dasar 2						
PDS 3	Pegawai Dasar 3						
PDS 4	Pegawai Dasar 4						
PDS 5	Pegawai Dasar 5			I A	Pelaksana		
PPT 1	Pegawai Pertama 1	I C	Pelaksana	I B	Pelaksana	Clerk 1	Pelaksana
PPT 2	Pegawai Pertama 2	I B	Pelaksana	I C	Pelaksana	Clerk 2	Pelaksana
PPT 3	Pegawai Pertama 3	I A	Pelaksana	II A	Pelaksana	Clerk 3	Pelaksana
PPT 4	Pegawai Pertama 4	II B	Pelaksana	II B	Pelaksana	Clerk 4	Pelaksana
PPT 5	Pegawai Pertama 5	II A	Pelaksana	II C	Pelaksana	Clerk 5	Pelaksana
PMU 1	Pegawai Muda 1	III C	Staff	III A	Staff	Penata 1	Staff
PMU 2	Pegawai Muda 2	III B	Staff	III B	Staff	Penata 2	Staff
PMU 3	Pegawai Muda 3	III A	Staff	III C	Staff	Penata 3	Staff
PMA 1	Pegawai Madya 1	IV C	Staff	IV A	Staff	Pembina 1	Staff
PMA 2	Pegawai Madya 2	IV B	Staff	IV B	Staff	Pembina 2	Staff
PMA 3	Pegawai Madya 3	IV A	Staff	IV C	Staff	Pembina 3	Staff

Sumber : Internal PT Bank X

5.1.1 Sistem Peringkat Jabatan Pegawai PT Bank X

Dengan telah diimplementasikan Struktur Organisasi Baru PT Bank X dan sejalan dengan upaya untuk menyempurnakan Sistem Informasi Sumber Daya

Manusia telah diterapkan Global Grading System yaitu sistem yang digunakan untuk mengevaluasi bobot suatu jabatan dengan menggunakan 7 faktor (Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills) yang dibuat dan dikembangkan oleh konsultan Watson Wyatt Worldwide. Pada saat ini Sistem Peringkat Jabatan (Job Grade) yang ada meliputi :

Kelompok Jabatan	Peringkat Jabatan	Corporate Title
Group Head, Deputy Group Head, Asisten Presiden Direktur, Staf Ahli Direksi, Proyek-proyek khusus dan Corporate Secretary	F3	Executive Vice President
	F2	Senior Vice President
	F1	Senior Vice President
Department Head atau setara/senior professional	E4	Vice President
	E3	Vice President
	E2	Assistant Vice President
	E1	Assistant Vice President
Section Head atau setara/Team Leader/Professional Staff/Officer	D4	Senior Manager
	D3	Senior Manager
	D2	Manager
	D1	Assistant Manager
Clerk	C4	Senior Clerk
	C3	Clerk
	C2	Clerk
	C1	Junior Clerk
Non Clerk	B3	Non Clerk
	B2	Non Clerk
	B1	Non Clerk

Masing-masing peringkat jabatan tersebut diatas diukur berdasarkan bobot pekerjaan dimana dalam system Global Grading System (GGS) ini ada 7 faktor untuk mengukur bobot pekerjaan :

1. Functional Knowledge

   Mengukur tingkat pengetahuan teoritis atau teknis terkait yang dibutuhkan pada suatu jabatan.

2. Business Expertise

   Mengukur tingkat pemahaman praktis suatu jabatan terhadap team dan lingkungan kerja yang lebih luas.

3. Leadership

   Mengukur sampai tingkat mana tanggung jawab untuk melatih, membimbing atau mengarahkan tindakan/upaya pegawai lainnya baik langsung maupun melalui manajer yang menjadi bawahannya (subordinate Managers)

4. Problem Solving

   Mengukur tingkat kondisi pekerjaan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan serta tingkat kapabilitas jabatan untuk mengevaluasi dan memilih solusi yang sesuai.

5. Nature of Impact

   Mengukur dampak yang mungkin terjadi dari suatu kesalahan terhadap operasi internal, kinerja perusahaan keseluruhan, sikap nasabah (customer attitude), reputasi bisnis dan laba/rugi.

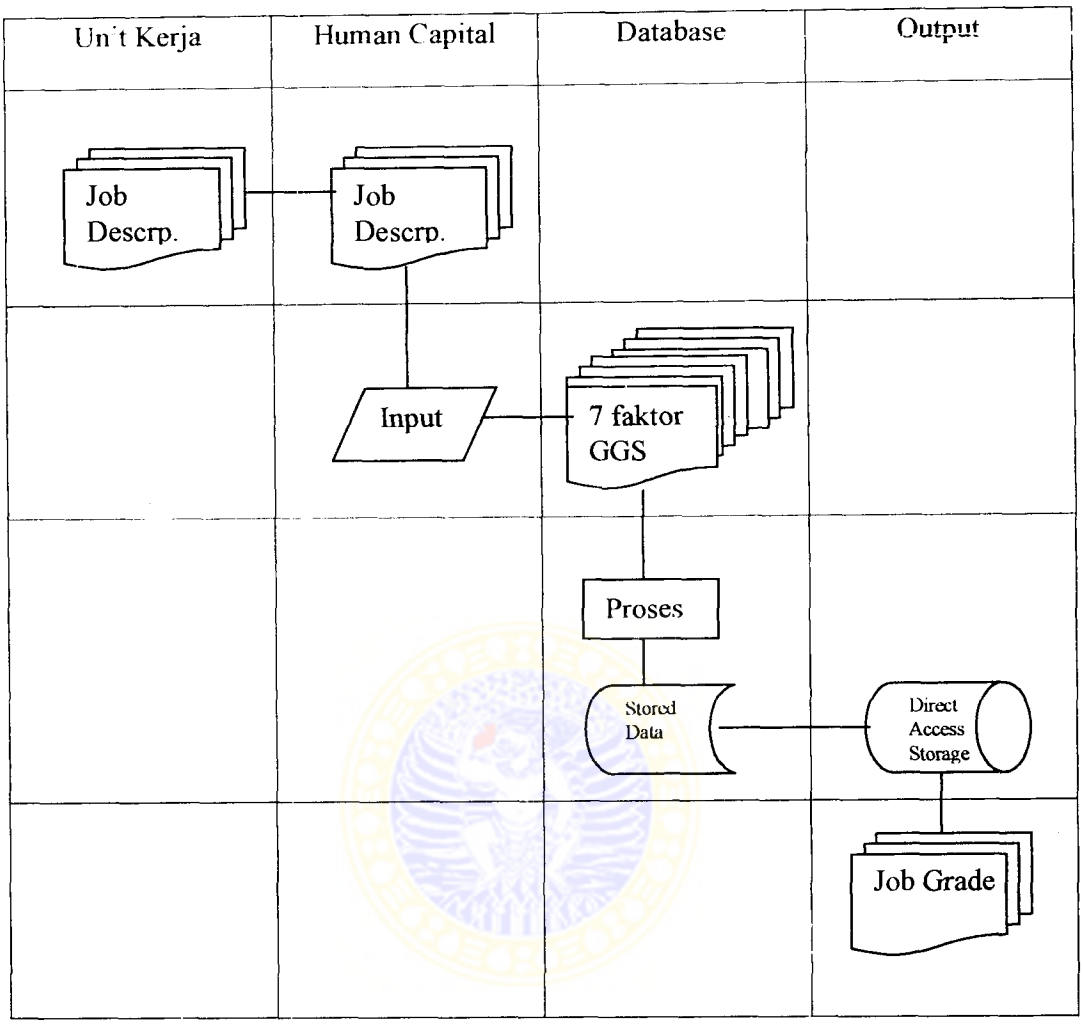
6. Area of Impact

   Mengukur sampai tingkat mana tanggung jawab yang terdapat pada suatu jabatan menghadapi kesalahan/resiko.

7. Interpersonal Skill

   Mengukur tingkat tanggung jawab untuk mengelola hubungan secara efektif dan menjalinkontak baik secara internal maupun eksternal.

Gambar 5.1.
Flow Chart Global Grading Systems



Sumber : Internal PT Bank X

Secara garis besar dapat kami jelaskan Global Grading System di PT Bank X sebagai berikut :

1. Unit Kerja menyampaikan Job Description yang memuat rangkaian dari pekerjaan, tanggungjawab serta resiko-resiko yang ditanggungnya kepada Human Capital.

2. Atas dasar Job Description yang disampaikan tersebut Human Capital memasukkan data kedalam Global Grading System yang memuat 7 unsur data
   - Functional Knowledge.
   - Business Expertise.
   - Leadership.
   - Problem Solving.
   - Nature of Impact.
   - Area of Impact.
   - Interpersonal Skill

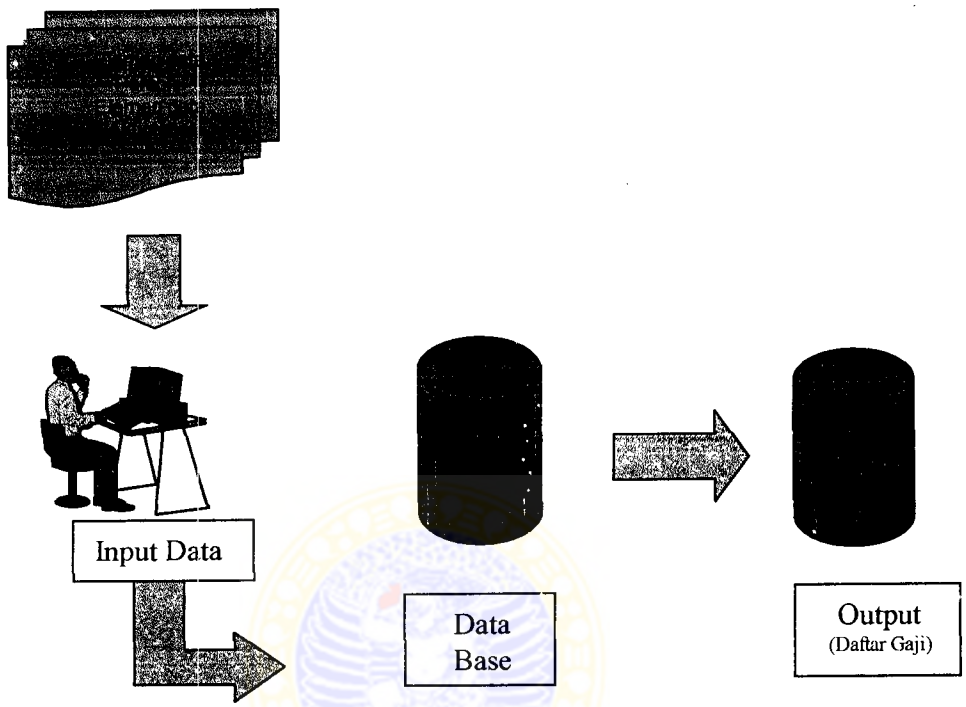
   Ketujuh unsur tersebut diperlukan untuk mengukur bobot pekerjaan dengan menggunakan isian parameter resiko pekerjaan 1. Tinggi, 2. Sedang dan 3. Rendah.
3. Setelah User melakukan input data kedalam database, maka sistem akan memp· ɔses data tersebut kedalam stored data.
4. Dari stored data tersebut dapat diakses langsung untuk mengambil hasilnya (output) berupa Grade untuk setiap Jabatan.

5.1.2. Sistem Penggajian Pegawai PT Bank X

Selain melakukan pembenahan dalam sistem peringkat jabatan, manajemen PT Bank X telah melakukan pembenahan terhadap Sitem Penggajian Pegawai dalam upaya untuk menyempurnakan sistem sumber daya manusia (Human Resources Policy and System Enhancement). Tentunya dalam pasca merger ini banyak terjadi perbedaan gaji yang diterima dari masing-masing pegawai, upaya yang telah diterapkan dengan melakukan system penyetaraan gaji, pelaksanaan sistem penyetaraan gaji ini dilakukan secara sentralisir di HRD Kantor Pusat Jakarta, dimana elemen data personil dan elemen data akuntansi diinput dan ditunjang dengan job

grade yang telah ditetapkan maka hasilnya bisa di doneload di cabang PT Bank X berupa daftar gaji

GAMBAR 5.2.
SISTEM PENGGAJIAN



Sumber : Internal PT Bank X

Pada saat tahapan input data user harus dimulai dengan melalui tahapan input data dengan ketentuan sebagai berikut :

a. Penyetaraan Gaji sehubungan dengan implementasi system peringkat jabatan baru berlaku bagi seluruh pegawai tetap.

b. Proses penyetaraan gaji bagi pegawai tetap mengikuti pola dengan ketentuan sebagai berikut :

- Pegawai dengan gaji awal lebih kecil dari 90 % skala minimum, diberikan kenaikan gaji sampai mencapai skala minimum.

- Pegawai dengan gaji awal antara 90 % dari skala minimum sampai dengan dengan skala minimum diberikan kenaikan sebesar 10 % dari skala minimum.
- Pegawai dengan gaji awal antara 100 % skala minimum sampai dengan 100 % skala maksimum diberikan kenaikan Gaji maksimum sebesar 10 % yang secara gradual menurun sampai dengan 3 % dari skala gaji minimum.
- Pegawai dengan gaji awal antara skala maksimum sampai dengan 125 % skala maksimum diberikan kenaikan gaji maksimum sebesar 3 % dari skala gaji minimum yang secara gradual menurun samapi dengan 0 %
- Pegawai dengan gaji awal sebesar 125 % skala maksimum atau lebih tidak diberikan kenaikan gaji.

Sistem Perhitungan Penyetaraan Gaji.

1. Gaji Awal lebih Kecil dari 90 % skala Minimum

Gaji Baru = Gaji Skala Minimum

2. Gaji Awal antara 90 % Skala Minimum s/d Skala Minimum

Gaji Baru = Gaji Awal + (10 % X Gaji Skala Minimum)

3. Gaji Awal antara Skala Minimum s/d Skala Maksimum

$$\text{Gaji Baru} = \text{Gaji Awal} + \left\{\left(\frac{\text{[Gaji Skala Maks} - \text{Gaji Awal)}}{\text{(Gaji Skala Maks} - \text{Gaji Skala Min)}} \times 7\ \%\right) + 3\ \%\right\} \times \text{Gaji Skala Min}$$

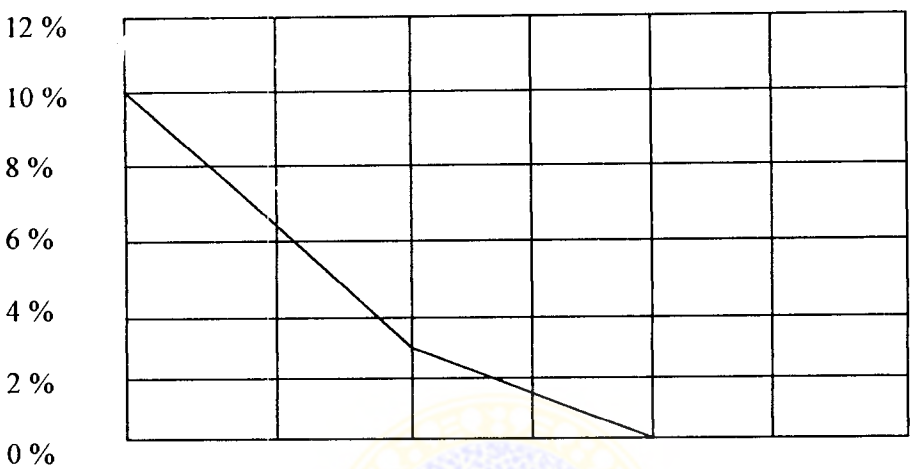
4. Gaji Awal antara Skala Maksimum s/d 125 % Skala Maksimum

$$\text{Gaji Baru} = \text{Gaji Awal} + \left\{\frac{\text{[Gaji Skala 125 \% Maks} - \text{Gaji Awal)}}{\text{(Gaji Skala 125 \% Maks} - \text{Gaji Skala Maks}} \times 3\ \%\right\} \times \text{Gaji Skala Min}$$

5. Gaji Awal lebih besar dari 125 % skala maksimum

Gaji Baru = Gaji Awal

Grafik Perhitungan Penyetaraan Gaji



5.1.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai (Grievance Studies)

Keluh kesah merupakan hal yang wajar terjadi dalam perusahaan yang apabila tidak dikelolah dengan baik dapat menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan antara lain menurunnya produktivitas kerja pegawai yang pada akhirnya dapat merugikan diri sendiri dan Perusahaan.

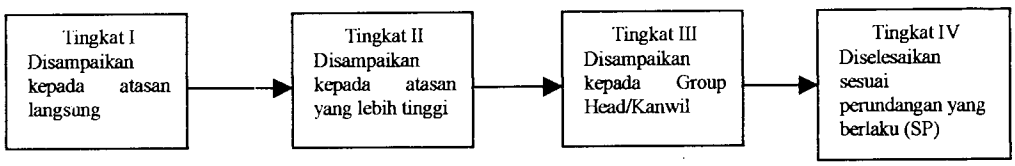
Iklim kerja yang kondusif dan forum komunikasi yang terbuka memegang peran penting terciptanya hubungan kepegawaian yang efektif, Manajemen dan pegawai berusaha agar keluh kesah pegawai dapat diselesaikan sebaik mungkin sesuai ketentuan yang berlaku.

Tujuan dari system penanganan keluh kesah pegawai ini adalah untuk terpeliharanya hubungan baik atasan dan bawahan, Menghindari terjadinya keresahan

yang dapat mengganggu iklim kerja/ketenangan kerja dan Mendorong terciptanya budaya keterbukaan dengan tetap menjunjung tinggi nilai sopan santun.

PT Bank X memperhatikan dan berusaha menyelesaikankeluh kesah pegawai yang berkaitan dengan hubungan kerja, syarat kerja dan keadaan kepegawaian dengan prosedur sebagai berikut :

GAMBAR 5.3.
PROSES PENANGANAN KELUH KESAH PEGAWAI



Sumber : Internal PT Bank X

1. Tingkat Pertama
   a. Keluh kesah pegawai disampaikan kepada atasan langsung pegawai.
   b. Segera setelah menerima keluh kesah, atasan langsung dan pegawai secara musyawarah berusaha memberikan solusi dan penjelasan yang diperlukan agar keluh kesah pegawai dapat diselesaikan dalam tingkat ini.
   c. Pada tahap ini keluh kesah pegawai dapat disampaikan secara lisan maupun tertulis.
2. Tingkat Kedua.
   a. Apabila keluh kesah belum dapat terselesaikan pada tingkat pertama maka keluh kesah secara tertulis diteruskan kepada atasan yang lebih tinggi yaitu atasan dari atasan langsung pegawai.
   b. Pada tahap ini keluh kesah diselesaikan oleh atasan dari atasan langsung pegawai dengan pegawai yang bersangkutan.

3. Tingkat Ketiga

a. Apabila pada tingkat kedua keluh kesah pegawai belum dapat terselesaikan maka keluh kesah akan diambil alih Group atau Kantor Wilayah.

b. Pada tahap ini keluh kesah diselesaikan oleh group head atau kepala kantor wilayah yang membidangi unit kerja pegawai dengan sepengetahuan Human Resources Group.

4. Tingkat Keempat

Pda tingkat keempat ini keluh kesah diselesaiakn sesuai peraturan perundangan yang berlaku sebagai berikut :

a. Apabila sampai dengan tingkat ketiga keluh kesah belum dapat diselesaikan maka pegawai dapat meminta bantuan pengurus serikat Pegawai untuk mewakili atau mendampingi pegawai untuk menyelesaikan lebih lanjut.

b. Apabila dipandang perlu, dalam setiap tahapan penyelesaian keluh kesah, atasan pegawai dapat meminta bantuan Pengurus Serikat Pegawai untuk mewakili atau mendampingi pegawai.

c. Apabila persoalan/keluh kesah tersebut belum dapat diselesaikan secara internal dan berkembang menjadi perselisihan hubungan industrial maka upaya penyelesaian dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

5.1.4. Sistem Penilaian Pegawai

Keberhasilan manajemen PT Bank X untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai sasaran-sasaran yang yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh kinerja unit kerja. Untiuk itu setiap unit kerja harus konsisten dan focus untuk mmerealisasikan komitmennya atas pelaksanaan sasaran strategis dan Key Performance Indikator (KPI/Indikator Kinerja Utama) Unit Kerja.

Dalam rangka mengefektifkan implementasi strategi Bank serta memastikan pencapaian sasaran strategis dari KPI unit Kerja maka perlu disusun system penilaian kinerja unit kerja yang transparan dan obyektif yang merupakan tolak ukur keberhasilan kinerja suatu unit kerja berfungsi sebagai hard data untuk keperluan penilaian kinerja individu.

Tujuan penerapan Sistem penilaian kinerja dimaksud adalah :

1. Memastikan implementasi strategi dan pencapaian sasaran Bank berjalan dengan baik.
2. Meningkatkan budaya berbasis kinerja, peduli kualitas dan bekerja berdasarkan komitmen rencana yang telah disepakati dalam mencapai sasaran strategis Bank.
3. Memberikan landasan formal dalam pelaksanaan monitoring serta evaluasi kinerja setiap unit kerja.
4. Memberikan pedoman bagi unit kerja proses penyelenggaraan penilaian kinerja unit kerja.

A. Mekanisme Penilaian Kinerja Unit Kerja

Penilaian kinerja unit kerja dilaksanakan untuk periode 1 tahun, pada akhir tahun implementasi sasaran strategis & KPI yang bersangkutan, tahapan penilaian yang dilakukan sebagai berikut :

1. Nilai awal (self assessment) yaitu hasil penilaian kinerja yang dilakukan sendiri oleh unit kerja yang bersangkutan. Berdasarkan realisasi sasaran strategis & KPI selama 1 tahun dengan mempertimbangkan data terkait lainnya.
2. Nilai Review, yaitu hasil penilaian kinerja unit kerja yang dilakukan oleh Working Capital Group Tim Penilai, dengan mempertimbangkan realisasi

sasaran & KPI selama 1 tahun, nilai kinerja Bank, laporan hasil audit, laporan kepatuhan dan data terkait lainnya.

3. Nilai Final, yaitu hasil penilaian kinerja unit kerja yang ditetapkan oleh Rapat Direksi berdasarkan nilai awal dan nilai review yang disampaikan melalui Joint Chairman Tim Penilai.

B. Faktor dan Bobot dalam penilaian.

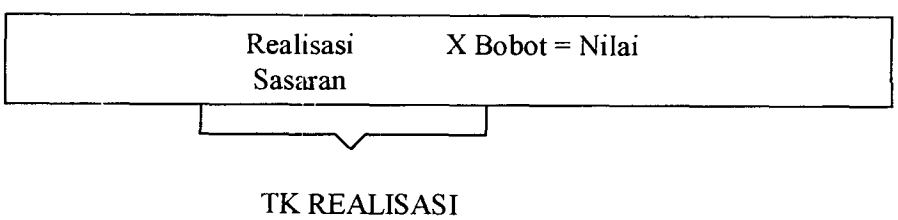
Penilaian kinerja unit kerja dilaksanakan dengan mengkuantifikasikan factor yang dinilai dengan memperhatikan bobot masing-masing factor, yaitu sebagaimana yang tercantum dalam KPI yang telah ditandatangani masing-masing Kepala Unit Kerja dan disetujui oleh Direktur Bidang/SEVP serta SEVP Financial & Strategy, yang realisasinya dilaporkan setiap bulan kepada Group Koordinator (SPM)

Nilai kinerja unit kerja merupakan penjumlahan nilai dari seluruh factor yang dinilai dan setelah memperhitungkan factor pengurang.

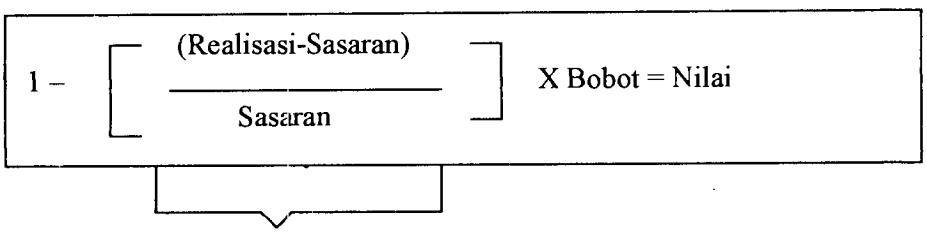
C. Metode Perhitunganh Nilai.

Setiap factor yang dinilai pada prinsipnya dinilai dengan cara membandingkan antara target unit kerja dengan realisasinya sehingga diperoleh prosentase tingkat realisasi dan kemudian dikalikan dengan bobot factor yang dinilai tersebut.

Rumusan perhitungan nilainya adalah sebagai berikut :



Khusus untuk indikator kinerja yang nilainya akan semakin baik apabila pencapaiannya semakin kecil, missal target NPL & Cost Efficiency, maka rumusan perhitungan nilainya adalah sebagai berikut :



D. Ketentuan batas maksimum Perhitungan Tingkat Realisasi Sasaran

Dasar utama dalam perhitungan tingkat realisasi adalah tingkat keterukuran kinerja (output) dan kontribusi sasaran strategis unit kerja terhadap pencapaian hasil dan kualitas kinerja Bank secara keseluruhan yang dapat dikatagorikan dalam 4 (empat) klasifikasi :

1. Sasaran strategis dengan indicator kinerja yang terukur dan terkait langsung dengan target bisnis serta kualitas kinerja Bank X. Maka tingakat realisasinya dapat dihitung maksimum 130 %
2. Sasaran strategis yang merupakan prioritas Bank X dalam tahun bersangkutan sebagaimana tercantum dalam RKAP namun efektivitas hasil dan kualitasnya belum dapat diukur/tidak ditargetkan, maka tingkat realisasinya dapat dihitung maksimum 120 %.
3. Sasaran strategis yang merupakan project dengan skala yang cukup besar bagi group ditinjau dari alokasi biaya, waktu dan tenaga yang digunakan, namun tidak termasuk dalam prioritas Bank serta efektivitas hasil dan kualifikasinya belum dapat diukur/tidak ditargetkan, maka tingkat realisasinya dapat dihitung maksimum 110 %

4. Sasaran stategikegiatan rutin atau kegiatan yang bersifat administratif sehingga kualitas dan kontribusi terhadap kinerja Bank X tidak dapat diukur, maka tingkat realisasinya hanya dapat dihitung maksimum 100 %

E. Predikat Nilai Kinerja Unit Kerja

Berdasarkan nilai kinerja yang dicapai unit kerja ditetapkan predikat sebagai berikut :

Nilai Kinerja	Predikat
> 110	Istimewa
>100 s.d 110	Memuaskan
> 95 s.d 100	Baik
>75 s.d 95	Kurang Baik
< 75	Tidak Baik

F. Konversi menjadi Nilai Kinerja Individu Pegawai

Penilaian Kinerja unit Kerja akan dikaitkan dan merupakan salah satu pertimbangan dalam penilaian kinerja pegawai dari unit kerja tersebut.

Penilaian kinerja pegawai didasarkan atas evaluasi realisasi sasaran unit kerja yang telah ditetapkan sebelumnya serta factor kompetensi tertentu sesuai rumusan sebagai berikut

- Nilai pencapaian sasaran kerja unit kerja 20 %
- Nilai pencapaian sasaran kerja pegawai 60 %
- Nilai Kompetensi (Kepemimpinan & kerjasama) 20 %

Sistem penilaian pegawai dapat dirumuskan sebagai berikut :

[(20 % X {NUK}) + (60 % X {NP}) + (20 % X {NFK} – DSP)

Dimana :

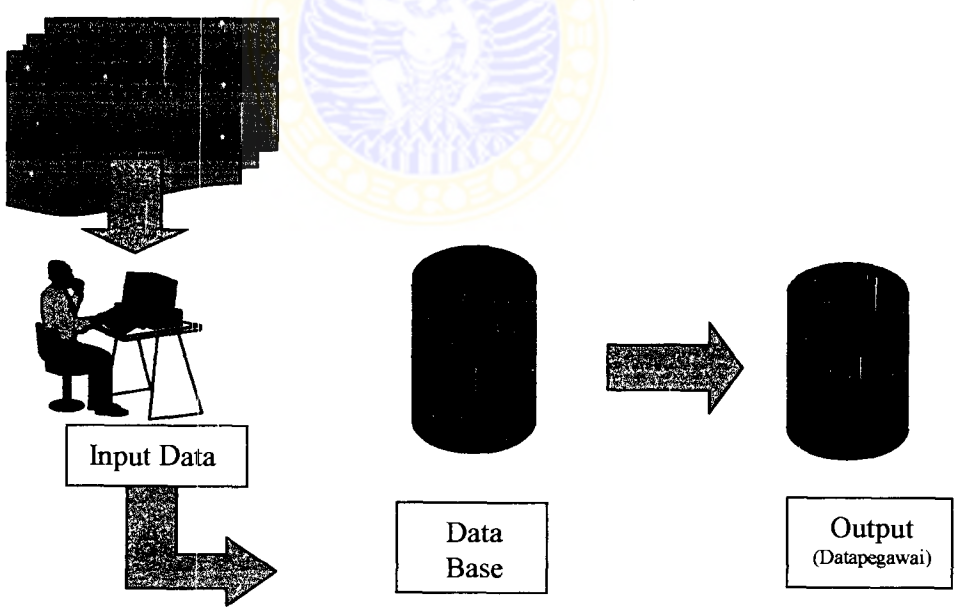
{NUK) = Nilai akhir pencapaian sasaran kerja unit kerja
{NP} = Nilai akhir pencapaian sasaran kerja pegawai
{NFK} = Nilai akhir evaluasi factor kompetensi pegawai
{DSP} = Diskon nilai akhir karena terkena sanksi.

Hasil penilaian harus dikomposisikan sesuai dengan unit kerja masing-masing yaitu 20 % atas, 60 % tengah dan 20 % bawah.

5.1.5. Sistem Informasi Akuntansi

Untuk Sistem Informasi Akuntansi ini PT Bank X sudah menjalankan sistem informasi dengan program komputerisasi, seluruh input/masukan data SIA kedalam database dilaksanakan oleh HRD Kantor Pusat berdasarkan elemen data personil dan elemen data akuntansi yang dikirimkan dari Cabang-Cabang proses input data ini tidak berjalan secara online.

GAMBAR 5.4
Sistem Informasi Akuntansi



Sumber : Internal PT Bank X

4.2. Hasil Penelitian

Kuesioner yang disebarkan kepada responden pegawai PT Bank X sebanyak 200, dari 200 kuesioner yang disebarkan tersebut yang mengembalikan sebanyak 188 responden atau 94 % dan sisanya 12 responden atau 6 % tidak mengembalikan kuesioner tersebut, dari seluruh kuesioner yang dikembalikan yaitu sebanyak 188 responden dapat dilakukan prosentase jawaban sesuai katagorinya masing-masing yaitu :

Keterangan	Buruk	Kurang	Sedang	Baik	Sangat Baik
Sistem Peringkat Jabatan	0 %	28 %	47 %	25 %	0 %
Sistem Penggajian	0 %	22 %	47 %	30 %	1 %
Sistem Penanganan Keluh Kesah	0 %	34 %	50 %	16 %	0 %
Sistem Penilaian Pegawai	0 %	23 %	38 %	39 %	0 %
Sistem Informasi Akuntansi	0 %	23 %	43 %	32 %	2 %

5.2.1 Study the Problem Domain

Sesuai dengan kerangka konseptual dari penelitian ini, maka untuk tahap awal penelitian ini akan meneliti tentang system yang sedang berjalan di PT Bank X dan sekaligus mempelajari bidang permasalahan dari system informasi HRD khususnya yang menyangkut Sistem Peringkat Jabatan, Sistem Penggajian, Sistem Penanganan Keluh Kesah, Sistem Penilaian Pegawai dan Sistem Informasi Akuntansi. Dengan mempelajari bidang permasalahan terhadap system yang berjalan saat ini dapat diperoleh hasil penelitian sebagai berikut :

5.2.1.1. Sistem Peringkat Jabatan Pegawai PT Bank X

a. Terdapat sebanyak 53 responden atau 28 % yang menjawab kurang baik, 88 responden atau 47 % yang menjawab sedang dan 47 responden atau 25 % yang menjawab baik, dengan demikinan dapat diketahui bahwa penerapan system peringkat jabatan yang berlaku saat ini di PT Bank X menunjukkan angka penyebaran yang beragam, namun demikian sebanyak 88 responden atau 47 % menyatakan system peringkat jabatan yang berjalan di PT Bank X masih dalam kondisi sedang.

b. Sistem peringkat jabatan pegawai PT Bank X dengan menerapkan Global Grading System yaitu system yang digunakan untuk mengevaluasi bobot suatu jabatan hanya dengan menggunakan 7 faktor (Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills) tanpa memperhatikan factor experience dalam pengukuran job grade.

c. GGS tidak menunjukkan jenjang karier yang jelas karena hanya mendasarkan job grade saja.

5.2.1.2. Sistem Penggajian Pegawai PT Bank X

a. Terdapat sebanyak 41 responden atau 22 % yang menjawab kurang baik, 88 responden atau 47 % yang menjawab sedang, 57 responden atau 30 % yang menjawab baik dan 2 responden atau 1 % yang menjawab sangat baik, dengan demikinan dapat diketahui bahwa penerapan system penggajian yang berlaku saat ini di PT Bank X menunjukkan angka penyebaran yang beragam, namun demikian sebanyak 88 responden atau 47 % menyatakan system penggajian yang berjalan di PT Bank X masih dalam kondisi sedang.

b. Sistem penyetaraan gaji menggunakan acuhan skala minimum dan skala maksimum, akibatnya apabila ada pegawai Gaji Awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan gaji, hal ini berlangsung sampai kapan ?

c. Sistem penggajian ini terkait pula dengan system peringkat jabatan sehingga gaji pegawai senior dan junior dalam posisi yang sama akan menerima gaji yang sama pula.

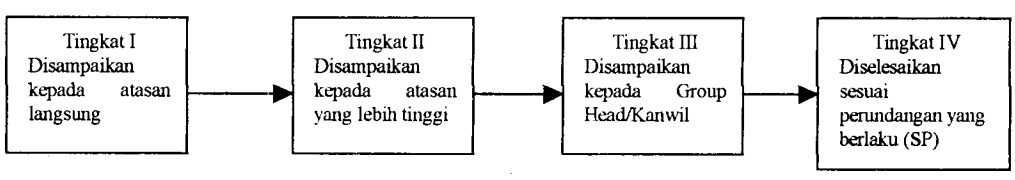
5.2.1.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai (Grievance Studies)

a. Terdapat sebanyak 64 responden atau 34 % yang menjawab kurang baik, 94 responden atau 50 % yang menjawab sedang dan 30 responden atau 16 % yang menjawab baik, dengan demikinan dapat diketahui bahwa penerapan system penanganan keluh kesah pegawai yang berlaku saat ini di PT Bank X menunjukkan angka penyebaran yang beragam, namun demikian sebanyak 94 responden atau 50 % menyatakan system peringkat jabatan yang berjalan di PT Bank X masih dalam kondisi sedang.

b. Proroses penanganan keluh kesah tersebut memerlukan waktu yang cukup panjang sehingga keluhan karyawan akan diterima manajemen lebih lama.

c. Proses penanganannya dilaksanakan dengan tidak menggunakan konsep Computer.

Sistem penanganan keluh kesah pegawai di PT Bank X dilaksanakan secara berjenjang :



Proses penanganan keluh kesah tersebut memerlukan waktu yang cukup panjang dan dilaksanakan dengan tidak menggunakan konsep Computer-Based Information System (CBIS) sehingga keluhan karyawan akan diterima manajemen lebih lama.

5.2.1.4.Sistem Penilaian Pegawai

a. Terdapat sebanyak 43 responden atau 23 % yang menjawab kurang baik, 72 responden atau 38 % yang menjawab sedang dan 73 responden atau 39 % yang menjawab baik, dengan demikinan dapat diketahui bahwa penerapan system penilaian pegawai yang berlaku saat ini di PT Bank X menunjukkan angka penyebaran yang berimbang antara responden menyatakan system penilaian pegawai yang berjalan di PT Bank X masih dalam kondisi sedang 38 % dan baik 39 %.
b. Sistem penilaian pegawai yang diterapkan di PT Bank X dengan menggunakan penerapan komposisi ranking yaitu 20 atas, 60 tengan dan 20 bawah dari masing-masing unit kerja harus terkomposisi sehingga dampaknya harus ada yang dijadikan 20 % terbawah hal ini tidak menunjukkan prestasi kerja yang sebenarnya.
c. Reward dan punishment tidak diatur secara jelas.

5.2.1.5. Sistem Informasi Akuntansi

a. Terdapat sebanyak 43 responden atau 23 % yang menjawab kurang baik, 81 responden atau 43 % yang menjawab sedang, 60 responden atau 32 % yang menjawab baik dan 4 responden atau 2 % yang menjawab sangat baik, dengan demikinan dapat diketahui bahwa penerapan system informasi akuntansi yang berlaku saat ini di PT Bank X menunjukkan angka penyebaran yang beragam, namun demikian sebanyak 81

responden atau 43 % menyatakan system informasi akuntansi yang berjalan di PT Bank X masih dalam kondisi sedang.

b. Untuk Sistem Informasi Akuntansi ini PT Bank X sudah menjalankan sistem informasi dengan program komputerisasi, seluruh input/masukan data SIA kedalam database dilaksanakan oleh HRD Kantor Pusat. Namun demikian karena data harus diinput di HRD kantor pusat banyak dijumpai database tersebut belum uptodate hal ini disebabkan :

- Atau Karyawan belum menginformasikan kepada HRD kantor pusat setiap ada perubahan, misalnya status (Pernikahan), jumlah anak, jenjang pendidikan dan lain-lain.
- Data sudah terkirim ke HRD Kantor pusat namun demikian ada data yang terlewatkan untuk dimasukkan kedalam database karyawan.

5.2.2.Analyze Problems and Opportunities.

Pada tahap awal penelitian ini telah diperoleh bidang permasalahan untuk setiap system informasi yang diteliti. Selanjutnya dari bidang permasalahan yang telah didapat tersebut kemudian dianalisisis permasalahannya, kebutuihan informasi apa yang diperlukan untuk mendukung pemecahan masalah tersebut. Secara garis besar analisis permasalahan dilakukan pada masing-masing system informasi yang diteliti yaitu:

5.2.2.1. Sistem Peringkat Jabatan

a. Setelah melihat hasil kuesioner bahwa penerapan system peringkat jabatan penyebarannya beragam mulai yang kurang baik (28%), sedang (47%) dan baik (25%) dengan melihat prosentase penyebaran tersebut dimana paling besar (47%) menjawab sedang, hal ini menunjukkan bahwa system peringkat jabatan membutuhkan dukungan informasi untuk perbaikan sistem.

b. Dari 7 faktor yaitu Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills yang digunakan untuk mengukur bobot suatu jabatan melaluli Global Grading System belum menggambarkan sejauh mana pengalaman seseorang yang didukung senioritas secara profesional masuk dalam penentuan bobot suatu jabatan, sehingga output GGS belum menggambarkan suatu jabatan yang sesungguhnya.

c. Belum terlihat jenjang karier yang jelas dalam Global Grading System (GGS), hal ini dikarenakan GGS hanya menentukan job grade tanpa diikuti job analisis yang jelas untuk peningkatan jenjang karier yang lebih baik.

d. Sistem tidak bisa mengakomodir untuk kepentingan kenaikan pangkat secara berkala sehingga antara pegawai junior dan senior apabila ditempatkan dalam unit kerja yang sama memiliki job grade yang berbeda.

5.2.2.2. Sistem Penggajian Pegawai PT Bank X

a. Dengan melihat jumlah responden atas system penggajian yang menyatakan kurang baik (22%), sedang (47 %), baik (30 %) dan (1%) yang menjawab sangat baik, tentunya banyaknya penyebaran jawaban yang beragam dengan jumlah responden yang paling banyak menyatakan sedang (47%) maka terhadap Sistem Penggajian ini memerlukan dukungan informasi agar proses penyetaraan penggajian dapat berjalan dengan baik.

b. Dengan menggunakan acuhan skala minimum dan skala maksimum, akibatnya apabila ada pegawai Gaji Awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan gaji, hal ini berlangsung sampai kapan ?

c. System penggajian erat hubungannya dengan job grade untuk menghitung berapa besarnya gaji yang dibayarkan, sehingga gaji pegawai senior dan junior dalam posisi jabatan yang sama akan menerima gaji yang sama pula.

5.2.2.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai (Grievance Studies)

a. Dari hasil jawaban responden yang menjawab 34 % kurang baik, 50 % sedang, 16 % yang menjawab baik, artinya bahwa penanganan keluh kesah memerlukan dukungan system yang memadai untuk menampung segala keluhan karyawan sehingga dengan cepat dapat dicari solusi penyelesaiannya.

b. Lamanya waktu atau panjangnya proses yang diperlukan untuk memproses keluh kesah pegawai dikarenakan dalam system penanganan keluh kesah pegawai ditangani secara berjenjang dengan melalui beberapa tahapan dan hal ini tidak dilaksanakan dengan online dengan penerapan Computer-Based Information System (CBIS).

5.2.2.4.Sistem Penilaian Pegawai

a. Dari hasil jawaban responden dengan penyebaran yang beragam diperoleh gambaran 23 % yang menjawab kurang baik, 38 % yang menjawab sedang dan 39 % yang menjawab baik, dengan gambaran tersebut dapat dilihat bahwa penyebaran jawaban yang berimbang menunjukkan bahwa system penilaian pegawai juga memerlukan dukungan informasi dalam upaya perbaikan system pasca merger.

b. Penentuan komposisi ranking seharusnya dilaksanakan bukan diunit kerja melainkan dilaksanakan sentralisir di HRD dengan penerapan penilaian yang obyektif dengan mendasarkan SLA (Service Level Agreement) yang jelas.

c. Hasil penilain seharusnya dapat digunakan untuk acuhan sebagai dasar untuk memberikan reward (personal reward atau corporate reward) dan sekaligus punishment bagi yang kinerjanya buruk.

5.2.2.5. Sistem Informasi Akuntansi

a. Dari jawaban responden dengan penyebaran yang beragam diperoleh gambaran 23 % yang menjawab kurang baik, 43 % yang menjawab sedang, 32 % yang menjawab baik dan 2 % yang menjawab sangat baik, artinya system informasi akuntansi masih memerlukan dukungan informasi untuk perbaikan system pasca merger.

b. Pelaksanaan input data yang meliputi elemen data personil dan elemen data akuntansi secara sentralisir di HRD Jakarta, namun demikian karena data harus diinput di HRD kantor pusat banyak dijumpai database tersebut belum uptodate hal ini disebabkan :

- Karyawan belum menginformasikan kepada HRD kantor pusat setiap ada perubahan, misalnya status (Pernikahan), jumlah anak, jenjang pendidikan dan lain-lain.
- Data sudah terkirim ke HRD Kantor pusat namun demikian ada data yang terlewatkan untuk dimasukkan kedalam database karyawan.

c. Jaringan komputer belum online, akibatnya penyampaian informasi menjadi lebih lambat.

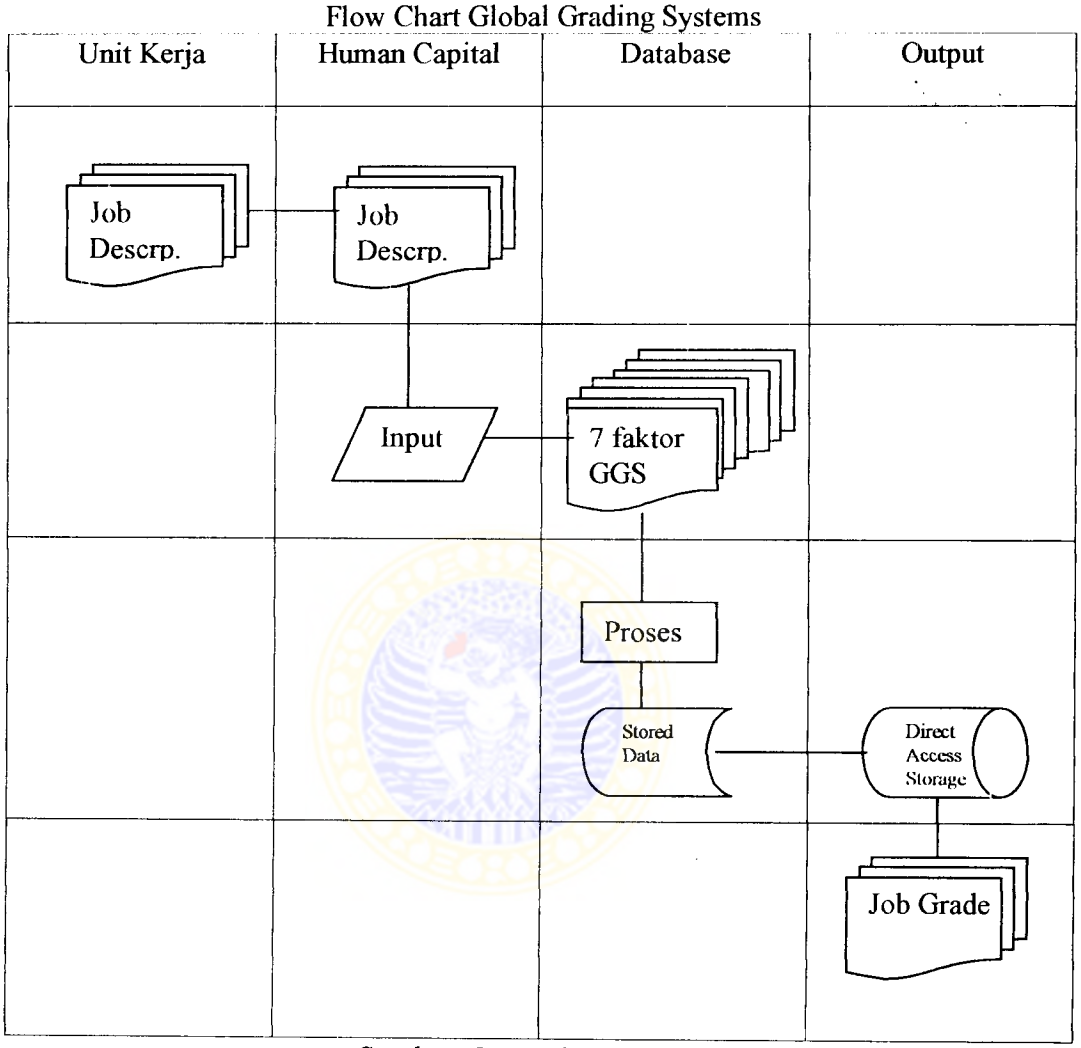
5.2.3. Analyze Business Processes

Setelah bidang permasahan diketahui serta dianalisis maka langkah selanjutnya adalah melihat bagaimana proses system informasi tersebut berjalan untuk mengurangi atau menambah informasi baru yang dibutuhkan untuk pengembangan

system lebih lanjut dengan berdasarkan kepada data flow diagram atau flow chart atas system informasi HRD yang sedang berjalan yang meliputi :

5.2.3.1 Sistem Peringkat Jabatan

GAMBAR 5.5
Flow Chart Global Grading Systems



Sumber : Internal PT Bank X

Secara garis besar dapat kami jelaskan Global Grading System di PT Bank X sebagai berikut :

1. Unit Kerja menyampaikan Job Description yang memuat rangkaian dari pekerjaan, tanggungjawab serta resiko-resiko yang ditanggungnya kepada Human Capital.

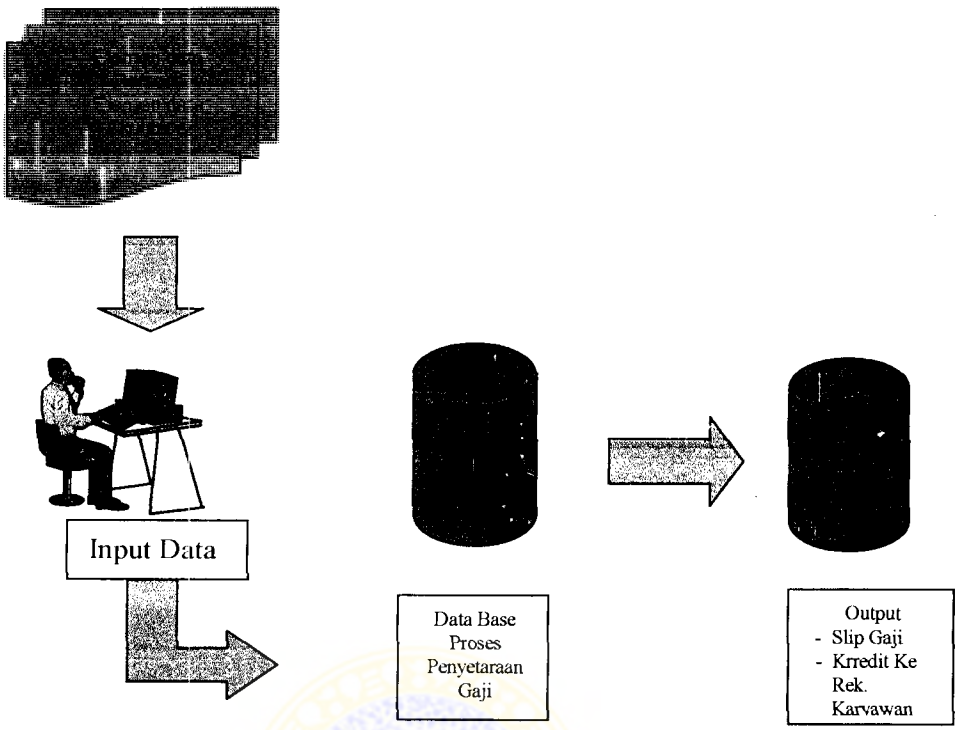
2. Atas dasar Job Description yang disampaikan tersebut Human Capital memasukkan data kedalam Global Grading System yang memuat 7 unsur data
   - Functional Knowledge.
   - Business Expertise.
   - Leadership.
   - Problem Solving.
   - Nature of Impact.
   - Area of Impact.
   - Interpersonal Skill

   Ketujuh unsur tersebut diperlukan untuk mengukur bobot pekerjaan dengan menggunakan isian parameter resiko pekerjaan 1. Tinggi, 2. Sedang dan 3. Rendah.
3. Setelah User melakukan input data kedalam database, maka system akan memproses data tersebut kedalam stored data.
4. Dari stored data tersebut dapat diakses langsung untuk mengambil hasilnya (output) berupa Grade untuk setiap Jabatan.

5.2.3.2. Sistem Penggajian

Sistem penggajian disentralisisir di HRD Kantor Pusat, mulai dari input data sampai output berupa slip penggajian dan pengkreditan ke rekening tabungan masing-masing karyawan, tahapan prosesnya dapat digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 5.6
SISTEM PENGGAJIAN



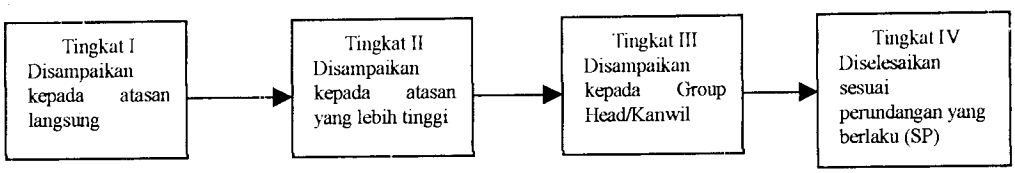
Sumber : Internal PT Bank X

Secara garis besar dapat dijelaskan proses penggajian di PT Bank X dilakukan sebagai berikut :

a. Input data yang meliputi elemen data personil dan elemen data akuntansi.
b. Elemen data personil dan elemen data akuntansi yang sudah diinput kemudian dioalah dalam database.
c. Sistem telah didesain untuk program perhitungan penyetaraan gaji sesuai rumus yang telah dibahas dalam data penelitian
d. Output yang dihasilkan berupa daftar gaji (berisi gaji bruto, potongasn-potongan dan gaji neto) dan pelaksanaan pengkreditan langsung kepada rekening tabungan masing-masing karyawan.

5.2.3.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai

PT Bank X memperhatikan dan berusaha menyelesaikankeluh kesah pegawai yang berkaitan dengan hubungan kerja, syarat kerja dan keadaan kepegawaian dengan prosedur sebagai berikut :



1. Tingkat Pertama
   a. Keluh kesah pegawai disampaikan kepada atasan langsung pegawai.
   b. Segera setelah menerima keluh kesah, atasan langsung dan pegawai secara musyawarah berusaha memberikan solusi dan penjelasan yang diperlukan agar keluh kesah pegawai dapat diselesaikan dalam tingkat ini.
   c. Pada tahap ini keluh kesah pegawai dapat disampaikan secara lisan maupun tertulis.
2. Tingkat Kedua.
   a. Apabila keluh kesah belum dapat terselesaikan pada tingkat pertama maka keluh kesah secara tertulis diteruskan kepada atasan yang lebih tinggi yaitu atasan dari atasan langsung pegawai.
   b. Pada tahap ini keluh kesah diselesaikan oleh atasan dari atasan langsung pegawai dengan pegawai yang bersangkutan.
3. Tingkat Ketiga
   a. Apabila pada tingkat kedua keluh kesah pegawai belum dapat terselesaikan maka keluh kesah akan diambil alih Group atau Kantor Wilayah.

b. Pada tahap ini keluh kesah diselesaikan oleh group head atau kepala kantor wilayah yang membidangi unit kerja pegawai dengan sepengetahuan Human Resources Group.

4. Tingkat Keempat

Pda tingkat keempat ini keluh kesah diselesaiakn sesuai peraturan perundangan yang berlaku sebagai berikut :

a. Apabila sampai dengan tingkat ketiga keluh kesah belum dapat diselesaikan maka pegawai dapat meminta bantuan pengurus serikat Pegawai untuk mewakili atau mendampingi pegawai untuk menyelesaikan lebih lanjut.

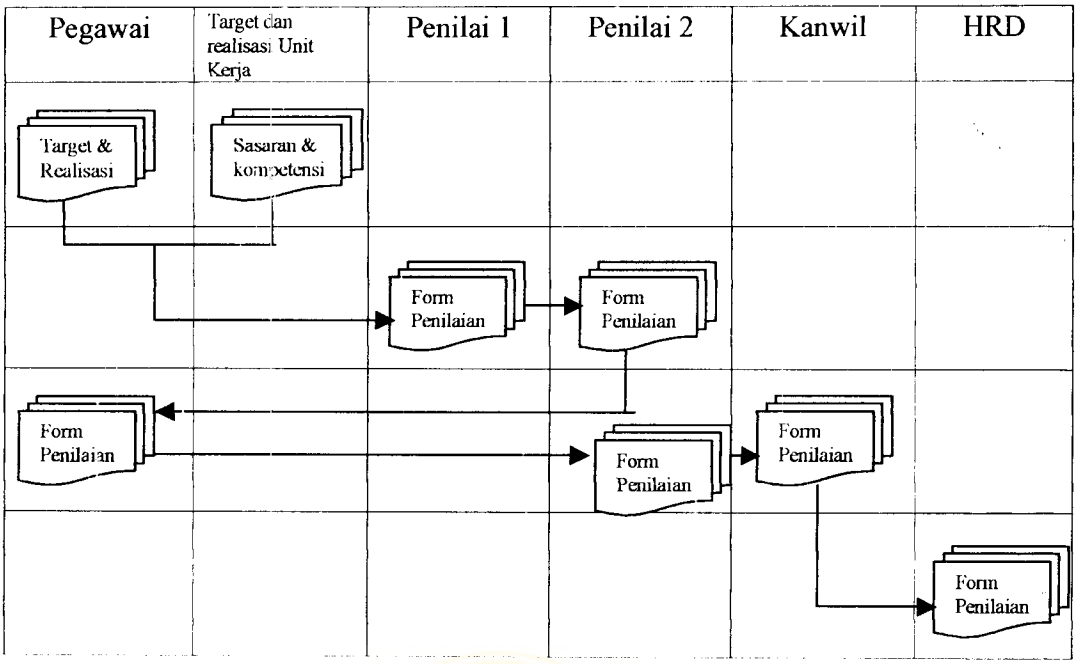
b. Apabila dipandang perlu, dalam setiap tahapan penyelesaian keluh kesah, atasan pegawai dapat meminta bantuan Pengurus Serikat Pegawai untuk mewakili atau mendampingi pegawai.

Apabila persoalan/keluh kesah tersebut belum dapat diselesaikan secara internal dan berkembang menjadi perselisihan hubungan industrial maka upaya penyelesaian dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

5.2.3.4. Sistem Penilaian Pegawai

Sistem penilaian pegawai didasarkan dari sasaran penilaian unit kerja yang dikombinasikan dengan sasaran kerja pegawai serta nilai kompetensi (kepemimpinan dan kerjasama) secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.7
Flowchart Sistem Penilaian Pegawai



Sumber: Internal PT Bank X

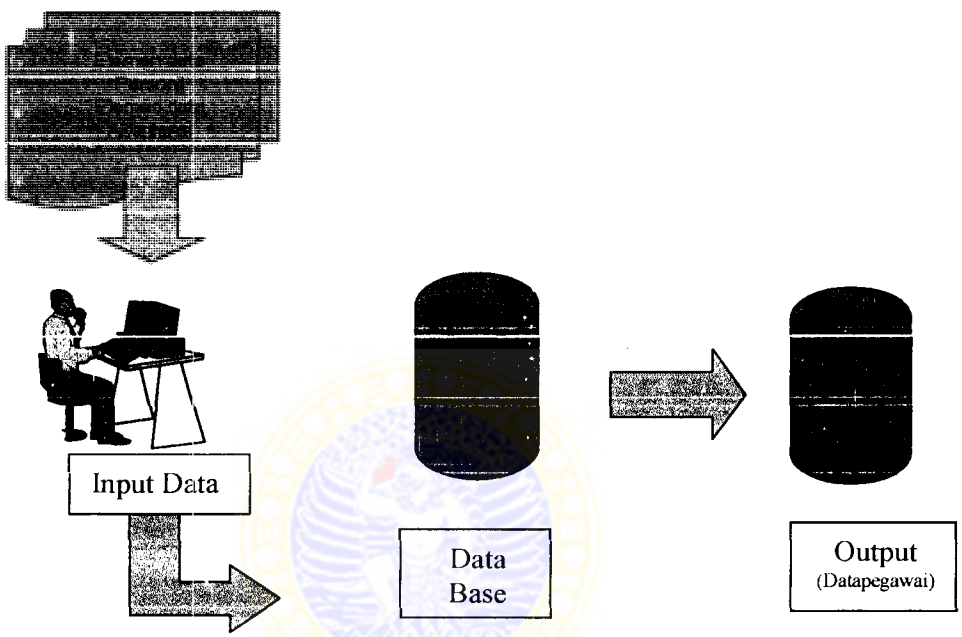
Dari flowchart system penilaian pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penilaian pegawai pertama-tama harus ditetapkan target dan realisasi unit kerja.
2. Kemudian ditentukan sasaran kerja pegawai dan kompetensi pegawai.
3. Dilakukan penilaian oleh penilai 1 (atasan langsung) dengan standard blanko penilaian dan pembobotan yang sudah ditetapkan.
4. Penilai 1 (atasan langsung) akan menyerahkan dokumen penilaian kepada penilai 2 (atasan dari atasan langsung).
5. Hasil penilaian disampaikan kepada pegawai, apabila pegawai setuju maka pegawai akan menandatangani dokumen penilaian dan menyampaikan kepada Kanwil melalui penilai 1
6. Kanwil akan meneruskan dokumen penilaian tersebut kepada HRD.

5.2.3.5. Sistem Informasi Akuntansi

Sistem informasi akuntansi untuk input data dilaksanakan secara sentralisir di HRD Kantor pusat dan edit data dilaksanakan secara berkala, proses system informasi akuntansi dapat digambarkan sebagai berikut :

GAMBAR 5.8
Sistem Informasi Akuntansi



Sumber : Internal PT Bank X

Proses Sistem informasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pegawai mengisi elemen data personil dan elemen data pegawai untuk dikirimkan kepada HRD Kantor Pusat.
2. HRD Kantor pusat input elemen data personil dan elemen data akuntansi.
3. Data diolah dalam database yang outputnya berupa Sistem Informasi Akuntansi masing-masing pegawai.

5.2.4. Establish System Improvement Objectives

Dalam tahap ini analis ingin menentukan sasaran perbaikan system yang ingin dicapai yang meliputi :

5.2.4.1. Sistem Peringkat Jabatan

Sasaran yang ingin dicapai untuk perbaikan system peringkat jabatan adalah menambah informasi penggunaan 7 faktor (Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills) untuk mengukur atau mengevaluasi bobot peringkat jabatan dengan memasukkan unsure experience.

5.2.4.2. Sistem Penggajian

Sasaran yang ingin dicapai untuk perbaikan system meninjau kembali proses penyetaraan gaji yang menggunakan acuan skala minimum dan skala maksimum yang berupa apabila gaji awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan.

5.2.4.3 Sistem Penanganan Keluh Kesah.

Sasaran yang ingin dicapai untuk perbaikan sistem penanganan keluh kesah pegawai adalah dengan lebih menyederhanakan proses yang tidak berjenjang dan sebaiknya digunakan wahana komunikasi langsung kepada HRD secara online baik itu melalui internet atau perangkat lainnya.

5.2.4.4.Sistem Penilaian Pegawai

Sasaran yang ingin dicapai untuk perbaikan system penilain pegawai adalah sebaiknya menghilangkan prosentase penilaian dengan penentuan 20 % nilai atas, 60 % nilai tengah dan 20 % nilai atas pada setiap unit kerja, hal ini akan menimbulkan factor 20 % nilai bawah yang harus ada tentunya tidak semua pegawai akan menerima sehingga akibatnya akan timbul demotivasi, system penilaian sebaiknya mengatur reward dan phunisment setiap pegawai.

5.2.4.5.Sistem Informasi Akuntansi

Perbaikan system informasi akuntansi yang bisa dilakukan yaitu dengan membuat jaringan secara online yang dapat diakses di Cabang yang diberi kewenangan untuk menginput data, hal ini untuk mempercepat proses dan menghindari data yang tidak valid.

5.2.5. Update The Project Plan

Dalam hal ini peneliti tidak melakukan update pada rencana project hal ini dikarenakan peneliti hanya menganalisis system dan bukan untuk pengembangan system, untuk itu rencana proyek tetap sesuai dengan system yang berjalan saat ini.

5.2.6. Present Findings and recommendations.

5.2.6.1. Sistem peringkat Jabatan

Proses Global Grading System tidak memasukkan factor experience dalam 7 faktor yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi bobot job grade.

Recommendations : sebaiknya dalam Global Grading system menambah 1 faktor lagi yaitu experience sehingga job grade sesuai.

5.2.6.2. Sistem Penggajian

Ditemukan proses penyetaraan gaji yang menggunakan acuan skala minimum dan skala maksimum yang berupa apabila gaji awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan.

Recommendations : Sebaiknya system penyetaraan gaji ditinjau ulang terutama yang menyangkut gaji awal lebih besar 125 % skala maksimum.

5.2.6.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah

Ditemukan proses penanganan keluh kesah pegawai melalui proses tahapan yang cukup panjang.

Recommendations : Proses lebih disederhanakan dan sebaiknya menggunakan sarana internet atau komunikasi lainnya yang bisa diakses langsung kepada HRD.

5.2.6.4.Sistem Penilaian Pegawai

Ditemukan system peringkat di unit kerja yang meliputi 20 % nilai atas, 60 % nilai tengah dan 20 % nilai bawah, belum ditemukan system yang mengatur reward dan phunisment.

Recommendations : sebainya ranking/peringkat di unit kerja dihilangkan sebab apabila nilainya masuk ring baik namun baiknya masuk 20 % bawah maka pegawai yang bersangkutan akan masuk 20 % bawah akibatnya tidak bisa ikut test promosi, dan pemberian insentif yang jumlahnya kecil.

5.2.6.5.Sistem Informasi Akuntansi

Ditemukan proses input system informasi akuntansi terutama yang menyangkut elemen data personil dan elemen data akuntansi dilaksanakan secara sentralisir, hal ini akibatnya informasi yang diterima akan terlambat dan data tidak valid.

Recommendations: Sebaiknya Sistem Informasi Akuntansi dapat diakses langsung secara online di setiap Cabang dengan memberikan tugas dan kewenangan kepada pegawai tertentu untuk proses input dan edit data.

BAB 6
ANALISIS HASIL PENELITIAN

Peneliti telah menyebarkan 200 kuestioner dan sejumlah 188 responden telah mengembalikan kuestioner tersebut, hal ini dilakukan untuk mengetahui penerapan Sistem Informasi SDM yang berlaku di PT Bank X saat ini yang meliputi sistem peringkat jabatan, sistem penggajian, sistem penanganan keluh kesah pegawai, sistem penilaian pegawai serta sistem informasi akuntansi.

. Dari jawaban kuestionere dan hasil wawancara serta observasi dan didukung dengan kerangka konseptual maka analisis hasil penelitian ini bisa disampaikan sebagai berikut :

6.1. Study the problem domain

Dari hasil penelitian pada Bab 5 dapat dipelajari bidang permasalahan untuk setiap system informasi SDM yang dianalisis yang meliputi.

6.1.1. Sistem peringkat jabatan.

a. Dapat dianalisis bahwa saat ini penerapan system peringkat jabatan melalui Global Grading Sistem masih membutuhkan informasi untuk perbaikan hal ini terlihat dari tingkat penyebaran jawaban responden yang semuanya belum menyatakan baik yaityu terdapat sebanyak 53 responden atau 28 % yang menjawab kurang baik, 88 responden atau 47 % yang menjawab sedang dan 47 responden atau 25 % yang menjawab baik, dengan demikinan dapat diketahui bahwa penerapan system peringkat jabatan yang berlaku saat ini di PT Bank X pasca merger perlu dukungan informasi.

b. Pasca Merger PT Bank X telah menerapkan Global Grading System (GGS) yaitu system yang digunakan untuk mengevaluasi bobot suatu jabatan dengan menggunakan 7 faktor (Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership,

Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills) permasalahan yang timbul :

- Dari 7 faktor tersebut tidak terlihat adanya factor job experience didalam pengukuran bobot pekerjaan, hal ini apakah benar pengalaman kerja (job experience) memang tidak diperlukan ?
- Permasalahan lain yang muncul adalah tidak adanya kepastian jenjang karier yang jelas hal ini dikarenakan penerapan GGS hanya melihat Job Description dimana pegawai tersebut ditempatkan tanpa melihat jenjang karier, sehingga peringkat jabatan akan sama antara pegawai yang bekerja di unit kerja yang sama selama 7 tahun dengan pegawai yang bekerja selama 3 tahun.

6.1.2. Sistem Penggajian

a. Dapat dianalisis dari jawaban responden yang masuk bahwa penerapan system penggajian/penyetaraan gaji juga memerlukan dukungan informasi yang lebih baik, hal ini terlihat sebanyak 41 responden atau 22 % yang menjawab kurang baik, 88 responden atau 47 % yang menjawab sedang, 57 responden atau 30 % yang menjawab baik dan 2 responden atau 1 % yang menjawab sangat baik, dengan demikinan dapat diketahui bahwa penerapan sistem penggajian./penyetaraan gaji saat ini di PT Bank X memerlukan dukungan informasi.

b. Dari perhitungan yang diterapkan manajemen PT Bank X perihal sistem penyetaraan Gaji terlihat jelas sekali permasalahannya :

- Sistem penyetaraan gaji menggunakan acuhan skala minimum dan skala maksimum, akibatnya apabila ada pegawai Gaji Awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan gaji, hal ini berlangsung sampai kapan ?

- Sistem penggajian ini terkait pula dengan system peringkat jabatan sehingga gaji pegawai senior dan junior dalam posisi yang sama pada unit kerja yang sama akan menerima gaji yang sama pula.

6.1.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah

a. Dapat dianalisis dari jawaban responden bahwa system penanganan keluh kesah pegawai memerlukan dukungan informasi karena penyebaran jawaban yang diperoleh yaitu sebanyak 64 responden atau 34 % yang menjawab kurang baik, 94 responden atau 50 % yang menjawab sedang dan 30 responden atau 16 % yang menjawab baik.

b. Sistem penanganan keluh kesah pegawai di PT Bank X dilaksanakan secara berjenjang hal ini akan muncul permasalahan :

- Proses penanganan keluh kesah tersebut memerlukan waktu yang cukup panjang sehingga keluhan karyawan akan diterima manajemen lebih lama.
- Proses penangannya dilaksanakan dengan tidak menggunakan konsep Computer-Based Information System.

6.1.4. Sistem Penilaian Pegawai

a. Dapat dianalisis dari jawaban responden bahwa system penilaian pegawai belum sepenuhnya baik dan masih memerlukan dukungan informasi hal ini nampak dalam jawaban responden yang masih menyebar yaitu sebanyak 43 responden atau 23 % yang menjawab kurang baik, 72 responden atau 38 % yang menjawab sedang dan 73 responden atau 39 % yang menjawab baik.

b. Sistem penilaian yang diterapkan di PT Bank X sudah baik namun demikian penerapan komposisi ranking yaitu 20 % nilai atas, 60 % nilai tengan dan 20 % nilai bawah dari masing-masing unit kerja harus terkomposisi sehingga

dampaknya harus ada yang dijadikan 20 % terbawah hal ini tidak menunjukkan prestasi kerja yang sebenarnya.

6.1.5. Sistem Informasi Akuntansi

a. Dapat dianalisis dari jawaban responden bahwa system informasi akuntansi masih memerlukan dukungan informasi yang memadai hal ini karena terlihat bahwa terdapat sebanyak 43 responden atau 23 % yang menjawab kurang baik, 81 responden atau 43 % yang menjawab sedang, 60 responden atau 32 % yang menjawab baik dan 4 responden atau 2 % yang menjawab sangat baik.

b. Untuk Sistem Informasi Akuntansi ini PT Bank X sudah menjalankan sistem informasi dengan program komputerisasi, seluruh input/masukan data SIA kedalam database dilaksanakan oleh HRD Kantor Pusat. Namun demikian karena data harus diinput di HRD kantor pusat banyak dijumpai database tersebut belum uptodate hal ini disebabkan :

   - Karyawan belum menginformasikan kepada HRD kantor pusat setiap ada perubahan, misalnya status (Pernikahan), jumlah anak, jenjang pendidikan dll.
   - Data sudah terkirim ke HRD Kantor pusat namun demikian ada data yang terlewatkan untuk dimasukkan kedalam database karyawan.

   Hal inilah yang menyebabkan SIA khususnya elemen non keuangan yang diolah dalam HRIS PT Bank X belum sepenuhnya menggambarkan keseluruhan data pegawai secara sempurna (valid data)

6.2. Analyze Problems and Opportunities.

Tahap kedua untuk analisis hasil penelitian yaitu melakukan analisis permasalahan atas system informasi HRD yang berjalan saat ini yang meliputi :

6.2.1. Sistem Peringkat Jabatan

a. Dari 7 faktor yaitu Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills yang digunakan untuk mengukur bobot suatu jabatan melaluli Global Grading System belum menggambarkan sejauh mana pengalaman seseorang yang didukung senioritas secara profesional masuk dalam penentuan bobot suatu jabatan, sehingga output GGS belum menggambarkan suatu jabatan yang sesungguhnya.
b. Belum terlihat jenjang karier yang jelas dalam Global Grading System (GGS), hal ini dikarenakan GGS hanya menentukan job grade tanpa diikuti job analisis yang jelas untuk peningkatan jenjang karier yang lebih baik.
c. Sistem tidak bisa mengakomodir untuk kepentingan kenaikan pangkat secara berkala sehingga antara pegawai junior dan senior apabila ditempatkan dalam unit kerja yang sama memiliki job grade yang berbeda.

6.2.2. Sistem Penggajian

a. Dengan menggunakan acuhan skala minimum dan skala maksimum, akibatnya apabila ada pegawai Gaji Awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan gaji, hal ini berlangsung sampai kapan ?
b. System penggajian erat hubungannya dengan job grade untuk menghitung berapa besarnya gaji yang dibayarkan, sehingga gaji pegawai senior dan junior dalam posisi jabatan yang sama akan menerima gaji yang sama pula.

6.2.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai (Grievance Studies)

a. Lamanya waktu atau panjangnya proses yang diperlukan untuk memproses keluh kesah pegawai dikarenakan dalam system penanganan keluh kesah pegawai ditangani secara berjenjang dengan melalui beberapa tahapan dan hal

ini tidak dilaksanakan secara online dengan penerapan Computer-Based Information System (CBIS).

6.2.4. Sistem Penilaian Pegawai

a. Penentuan komposisi ranking seharusnya dilaksanakan bukan diunit kerja melainkan dilaksanakan sentralisir di HRD dengan penerapan penilaian yang obyektif dengan mendasarkan SLA (Service Level Agreement) yang jelas.

b. Hasil penilain seharusnya dapat digunakan untuk acuhan sebagai dasar untuk memberikan reward (personal reward atau corporate reward) dan sekaligus punishment bagi yang kinerjanya buruk.

6.2.5. Sistem Informasi Akuntansi

a. Pelaksanaan input data yang meliputi elemen data personil dan elemen data akuntansi secara sentralisir di HRD Jakarta, namun demikian karena data harus diinput di HRD kantor pusat banyak dijumpai database tersebut belum uptodate hal ini disebabkan :

   - Karyawan belum menginformasikan kepada HRD kantor pusat setiap ada perubahan, misalnya status (Pernikahan), jumlah anak, jenjang pendidikan dan lain-lain.
   - Data sudah terkirim ke HRD Kantor pusat namun demikian ada data yang terlewatkan untuk dimasukkan kedalam database karyawan.

b. Jaringan komputer belum online, akibatnya penyampaian informasi menjadi lebih lambat.

6.3. Analyze Business Processes.

6.3.1. Sistem Peringkat Jabatan

Mengacu pada proses Global Grading System untuk mengukur Job Grade jelas sekali bahwa proses input data yang berasal dari job description hanya dikur bobotnya

dengan melihat 7 faktor yaitu Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills.

6.3.2. Sistem Penggajian

Proses Sistem Penggajian/penyetaraan gaji diinput berdasarkan rumus yang ditetapkan diantaranya dengan menggunakan acuhan skala minimum dan skala maksimum, akibatnya apabila ada pegawai Gaji Awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan gaji dan proses sistem penggajian ini terkait pula dengan system peringkat jabatan sehingga gaji pegawai senior dan junior dalam posisi yang sama akan menerima gaji yang sama pula.

6.3.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai

Proses Sistem penanganan keluh kesah pegawai dilakukan secara berjenjang dengan memerlukan waktu yang cukup lama, prosesnya belum didukung dengan sarana seperti internet dan alat komunikasi lain untuk memepercepat penyampaian informasi ke HRD.

6.3.4. Sistem Penilaian Pegawai

Proses system penilaian pegawai belum mengatur perihal reward dan punishment, proses penilaian pegawai juga dilakukan dengan menggunakan ranking pada masing-masing unit kerja yang meliputi 20 % ranking bawah, 60 % ranking tengah dan 20 % ranking atas.

6.3.5. Sistem Informasi Akuntansi

Proses penanganan input data system informasi akuntansi yang menyangkut elemen data personil dan elemen data akuntansi dilaksanakan secara sentralisir di HRD Kantor Pusat dimana prosesnya berdasarkan data masukan dari cabang kalau tidak

ada data masuk maka system informasi akuntansi tidak akan mengupdate baik elemen data personil dan elemen data akuntansi.

hanya mendasrkan data yang dikidilaksanakan

6.4. Establish System Improvement Objectives.

6.4.1. Sistem peringkat jabatan

Mengacu kepada teori reward process dikatakan " Performance result from a combination of the effort of an individual and that person ability, skill and experience " (Donnelly 2004 : 180)

Jadi jelas bahwa faktor pengalaman kerja suatu hal yang menunjang performance seseorang diluar ability dan skill, dengan memasukkan factor experience kedalam factor GGS maka kesenjangan peringkat jabatan akan teratasi sehingga jenjang peringkat jabatan lebih jelas.

Untuk itu sistem peringkat jabatan dengan menerapkan Global Grading System sebaiknya dilakukan perubahan dengan menambah 1 faktor lagi yaitu Job Experience sebagai factor untuk mewngukur bobot peringkat jabatan.

6.4.2. Sistem Penyetaraan Penggajian

Penerapan system penyetaraan gaji di PT Bank X tersebut tentunya juga harus mempertimbangkan adanya kenaikan gaji secara berkala sehingga pegawai senior lebih besar dari pegawai junior sesuai lama pengabdiannya kepada PT Bank X dan apabila pegawai dengan posisi 125 % gaji maksimum juga mengalami kenaikan gaji, ikut bergerak naik hal ini akan lebih memotivasi kerja pegawai.

6.4.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai

Dengan lamanya proses dan melibatkan beberapa pihak secara berjenjang, maka system penanganan keluh kesah pegawai sebaiknya dikembangkan dengan menggunakan jalur internet atau media lain atau menerapkan *Computer-Based*

Information System (CBIS), yang merupakan penggambaran sistem informasi berbasis komputer yang memiliki 5 subsistem meliputi sistem informasi akuntansi (*accounting information system*), sistem informasi manajemen (*management information system*), sistem pendukung keputusan (*decision support system*), perkantoran maya (*the virtual office*) dan sistem berbasis pengetahuan (*knowledge-based system*)., dimana semua subsistem tersebut berperan menyajikan informasi pemecahan masalah (McLeod and Schell, 2001:14).

6.4.4. Sistem Penilaian Pegawai

Dalam system penilaian pegawai sebaiknya dihilangkan penerapan ranking 20 % teratas 60 % tengah dan 20% terbawah, hal ini untuk menghindari faktor subyektif dan dalam sitem penilaian harus diatur secara tegas system reward dan sitem punishment.

6.4.5. Sistem Informasi Akuntansi.

Langkah yang bisa diambil PT Bank X bisa dilakukan dengan jalan menempatkan jaringan sistem HRIS secara on line khususnya untuk elemen non-keuangan disetiap cabang dengan memberikan kewenangan kepada para pejabat yang ditunjuk untuk mengapdate data karyawan, dengan demikian diharapkan database karyawan menjadi lebih valid dengan mendasarkan pada model Accounting Information System Mc Leod and Schell

6.5. Update the project Plan

Peneliti tidak melakukan update project plan dikarenakan dalam penelitian ini hanya menganalisis system yang sedang berjalan saat ini tanpa melakukan pengembangan atau perancangan system baru, hal ini dimaksudkan agar hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk peneliti selanjutnya dalam merancang sitem baru di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk guna perbaikan system informasi SDM.

6.6. Present Findings and Recomendations

6.6.1. Sistem peringkat Jabatan

Proses Global Grading System tidak memasukkan factor job experience dalam 7 faktor yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi bobot job grade.

Recommendations : sebaiknya dalam penentuan Global Grading System menambah 1 faktor lagi yaitu job experience sehingga job grade sesuai.

5.2.6.2. Sistem Penggajian

Setelah dianalisis dalam proses penyetaraan gaji yang menggunakan acuan skala minimum dan skala maksimum yang berupa apabila gaji awal lebih besar dari 125 % skala maksimum maka pegawai tersebut tidak mendapatkan kenaikan, hal ini akan menyebabkan pegawai merasa tidak ada perbaikan pendapatan sehingga akan memicu demotivasi.

Recommendations : Sebaiknya system penyetaraan gaji ditinjau ulang terutama yang menyangkut gaji awal lebih besar 125 % skala maksimum.

5.2.6.3. Sistem Penanganan Keluh Kesah

Dari analisis terhadap sistem penanganan keluh kesah pegawai diketahui proses penanganan keluh kesah pegawai melalui proses tahapan yang cukup panjang dan informasi yang sampai ke manajemen memerlukan waktu yang cukup lama dan dilaksanakan secara manual tanpa menggunakan sarana alat telekomunikasi yang memadahi misalnya internet.

Recommendations : Proses lebih disederhanakan dan sebaiknya menggunakan sarana internet atau komunikasi lainnya yang bisa diakses langsung kepada HRD.

5.2.6.6.Sistem Penilaian Pegawai

Dari hasil analisis terhadap system penilaian pegawai dengan menerapkan system peringkat ranking di masing-masing unit kerja yang meliputi 20 % nilai atas, 60 % nilai tengah dan 20 % nilai bawah, akan mempengaruhi kinerja pegawai dikarenakan apabila 20 % bawah harus dipaksakan ada sehingga pegawai tersebut kurang puas atas penilaian yang dilakukan sehingga muncul demotivasi. Disamping itu penerapan system penilaian pegawai belum ditemukan system yang mengatur reward dan phunisment.

Recommendations : sebainya ranking/peringkat di unit kerja dihilangkan sebab apabila nilainya masuk ring baik namun baiknya masuk 20 % bawah maka pegawai yang bersangkutan akan masuk 20 % bawah akibatnya tidak bisa ikut test promosi, dan pemberian insentif yang jumlahnya kecil.

5.2.6.7.Sistem Informasi Akuntansi

Setelah melakukan analisis terhadap system informasi akuntansi diketahui bahwa proses input system informasi akuntansi terutama yang menyangkut elemen data personil dan elemen data akuntansi dilaksanakan secara sentralisir, hal ini akibatnya informasi yang diterima akan terlambat dan data tidak valid yang disebabkan:

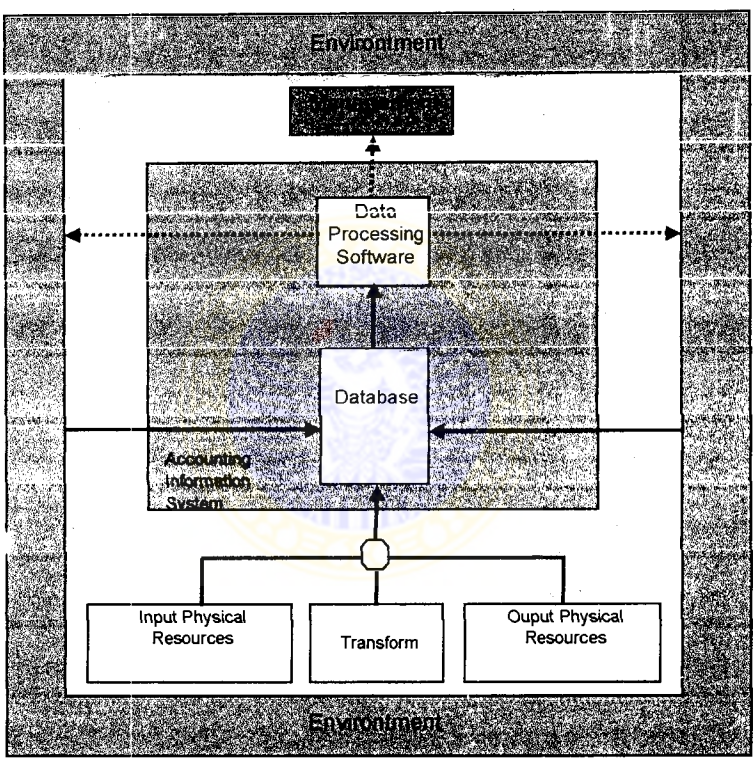
- Karyawan belum menginformasikan kepada HRD kantor pusat setiap ada perubahan, misalnya status (Pernikahan), jumlah anak, jenjang pendidikan dan lain-lain.
- Data sudah terkirim ke HRD Kantor pusat namun demikian ada data yang terlewatkan untuk dimasukkan kedalam database karyawan.

Hal inilah yang menyebabkan SIA khususnya elemen non keuangan yang diolah dalam HRIS PT Bank X belum sepenuhnya menggambarkan keseluruhan data pegawai secara sempurna (valid data)

Recommendations : Langkah yang bisa diambil PT Bank X bisa dilakukan dengan jalan menempatkan jaringan sitem HRIS secara on line khususnya untuk elemen non-keuangan disetiap cabang dengan memberikan kewenangan kepada para pejabat yang ditunjuk untuk mengapdate data karyawan, dengan demikian diharapkan database karyawan menjadi lebih valid dengan mendasarkan pada model Accounting Information System Mc Leod and Schell

GAMBAR 6.1

MODEL ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM



Sumber: McLeod and Schell (2001:220)

Dimana pada bagian paling bawah model tersebut menunjukkan model sistem umum perusahaan. Hal ini menggambarkan bahwa salah satu sumber data AIS adalah aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan. Data lainnya dikumpulkan oleh AIS dari lingkungan eksternal perusahaan. Data tersebut kemudian dimasukkan ke dalam

database perusahaan. Apabila diperlukan, data akan diambil (*retrieved*) dan diolah menjadi informasi dengan menggunakan perangkat lunak pengolah data (*data processing software*).Recommendations: Sebaiknya Sistem Informasi Akuntansi dapat diakses langsung secara online di setiap Cabang dengan memberikan tugas dan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk proses input dan edit data.

BAB 7
PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan penelitian dari mulai pendahuluan, tinjauan pustaka, kerangka konseptual, metode penelitian, analisis hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Global Grading System dalam Sistem Peringkat Jabatan di PT Bank X hanya memasukkan 7 faktor (Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills) belum menggambarkan kondisi job grade yang sesuai, masih memerlukan dukungan informasi untuk perbaikan sistem.
2. Sistem Penyetaraan Gaji perlu dukungan informasi untuk gaji awal lebih besar dari 125 % dari skala maksimum.
3. Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai di PT Bank X melalui proses yang panjang dan berjenjang.
4. Sistem Penilaian Pegawai di PT Bank X tanpa menggambarkan reward dan punishment secara jelas.
5. Proses input sistem informasi akuntansi terutama yang menyangkut elemen data personil dan elemen data akuntansi dilaksanakan secara sentralisir, hal ini akibatnya informasi yang diterima akan terlambat dan data tidak valid.

7.2. Saran

1. Sebaiknya pihak manajemen PT Bank X membuat suatu jaringan sistem informasi SIA yang terpasang secara online diseluruh cabang dengan memberikan kewenangan akses kepada karyawan yang ditunjuk sehingga perubahan elemen data personil cepat menjadi uptodate.

2. Menyempurnakan Sistem Global Grading Sistem (GGS) yang digunakan untuk ...gan menggunakan 7 faktor (Functional Knowledge, Business Expertise, Leadership, Problem Solving, Nature of Impact, Area of Impact dan Interpersonal Skills) dalam penyempurnaannya sebaiknya ditambahkan 1 faktor lagi yaitu Job Experience. Jadi jelas bahwa faktor pengalaman kerja suatu hal yang menunjang performance seseorang diluar ability dan skill, dengan memasukkan faktor experience kedalam factor GGS maka kesenjangan peringkat jabatan akan teratasi sehingga jenjang peringkat jabatan lebih jelas oleh karena itu disarankan untuk perbaikan system khususnya yang menyangkut GGS.

3. Meskipun manajemen PT Bank X telah melaksanakan succession studies dengan melakukan kualifikasi kepada masing-masing karyawan sesuai dengan grade yang akan menduduki jabatan tertentu, namun tidak diikuti job analysis dan Evaluation yang baik sehingga untuk jenjang kepangkatan belum terstruktur dengan baik hal ini bisa dilihat dari :

   1. Adanya karyawan dengan grade tertentu yang telah beekerja lebih dari 5 tahun dengan prestasi yang baik namun belum dipertimbangkan untuk kenaikan grade (pangkat).
   2. Pengukuran prestasi belum jelas sehingga setiap karyawan merasa belum ada perkembangan mengenai carier pathnya.

   Dengan melihat kondisai tersebut diatas sebaiknya manajemen PT Bank X dengan telah tersedianya Sistem Informasi tersebut hendaknya dapat mengambil langkah untuk segera melakukan Job Analysis and Evaluation sehingga dapat mencari output dengan memberikan reward berupa kenaikan grade (pangkat) sesuai dengan prestasi dan jobdescription masing-masing karyawan.

4. PT Bank X selama ini untuk grivance studies belum mampu untuk menampung seluruh keluhan karyawan karena selama ini belum ada media sistem informasi yang dapat mengakses secara online dengan HRD kantor pusat sebagai wahana konsultasi HRD, mengingat proses penanganan keluh kesah pegawai saat ini di PT Bank X dilaksanakan secara berjenjang dan memerlukan proses yang panjang, sebaiknya diterapkan model *Computer-Based Information System* (CBIS), yang merupakan penggambaran sistem informasi berbasis komputer yang memiliki 5 subsistem meliputi sistem informasi akuntansi (*accounting information system*), sistem informasi manajemen (*management information system*), sistem pendukung keputusan (*decision support system*), perkantoran maya (*the virtual office*) dan sistem berbasis pengetahuan (*knowledge-based system*)., dimana semua subsistem tersebut berperan menyajikan informasi pemecahan masalah.
5. Pelaksanan Job Analysis and Evaluation belum berjalan dengan baik sehingga Manajemen PT Bank X hendaknya mulai menentukan langka-langka untuk menyusun Job Analysis dengan baik sehingga segala kebutuhan karyawan dapat terisi.

DAFTAR PERTANYAAN

No	KETERANGAN	1	2	3	4	5
A	Sistem Peringkat Jabatan					
1	Bagaimana pasca merger telah diatur sistem peringkat jabatan yang sesuai dari 4 legacy Bank Bergabung ?					
2	Bagaimana peringkat jabatan dari legacy Bank bergabung pasca merger akan tetap dan menduduki jabatan yang sama ?					
3	Bagaimana peringkat jabatan pasca merger dilaksanakan sesuai strata jenjang yang jelas 2 tahun, 3 tahun atau 4 tahun sekali ?					
4	Bagaimana Sistem Informasi Sumber Daya Manusia khususnya mengenai system peringkat jabatan telah mempertimbangkan unsur job experience ?					
B	Sistem Penggajian					
1	Bagaimana Sistem penggajian pasca merger telah diatur secara jelas dalam sistem informasi sumber daya manusia ?					
2	Bagaimana sistem penggajian pasca merger pelaksanaannya sudah seragam untuk level pangkat yang sama dari 4 legacy bank bergabung ?					
3	Bagaimana kenaikan standar gaji secara berkala 1 tahunan, 2 tahunan atau 3 tahunan telah diatur dalam sistem informasi sumber daya manusia ?					
4	Bagaimana penyesuaian sistem penggajian terus bergerak naik ?					
.						
C	Sistem Penanganan Keluh Kesah Pegawai					
1	Bagaimana penanganan keluh kesah pegawai telah ditangani dengan menggunakan sistem SDM yang memiliki jaringan secara online ?					
2	Bagaimana proses sistem penanganan keluh kesah pegawai dapat dilaksanakan dengan cepat ?					
3	Bagaimana Fungsi Serikat Pekerja berjalan dengan baik untuk menganani keluhan pegawai ?					

4	Bagaimana Sistem keluh kesah pegawai selama ini dapat diselesaikan dengan baik ?					
D	Sistem Penilaian Pegawai					
1	Bagaimana Sistem Penilaian Pegawai yang berjalan saat ini sudah cukup baik ?.					
2	Bagaimana Sistem Penilaian Pegawai memuat unsur-unsur yang terukur dengan hasil kinerja (SLA) ?					
3	Bagaimana Sistem penilaian pegawai juga mempertimbangkan lamanya waktu seorang pegawai bekerja pada unit tersebut ?					
4	Bagaimana Sistem penilaian pegawai ditetapkan masing-masing unit kerja ?					
E	Sistem Informasi Akuntansi					
1	Setiap database pegawai memuat data yang lengkap baik elemen data pegawai dan elemen data keuangan ?					
2	Setiap data pegawai secara berkala diupdate di database sistem informasi HRD ?					
3	Database pegawai cukup tersedia dengan baik untuk melihat pangkat dan jenjang karier ?					
4	Sistem informasi akuntansi bisa interface atau diakses di seluruh cabang Bank X ?					

Mohon questionnaire ini dijawab dengan membubuhkan tanda √ pada setiap pertanyaan yang diajukan, jawaban pertanyaan ini menggunakan jawaban dengan skala Lickert dengan penjelasan :

1. Jelek
2. Kurang Baik
3. Sedang
4. Baik
5. Sangat Baik

DAFTAR PUSTAKA

Ludon C Kenneth, Laudon Jane P , 2004. Management Information Systems. Edisi 8, Pearson Aeducation, Inc Upper Saddle Rever New Jersey.

Oz Effy, 2004. Management Information System. Edisi 4, Course Technology a division of Thomson Learning Inc. USA.

Whitten Jeffrey L, Bentley Lonnie D, Dittman Kevin C, 2001. Systems Analys and Design Methods. Edisi 5, McGraw-Hill Irwin Companies, Inc, USA.

Bocij Paul, Chaffey Dave, Greasley Andrew, Hickie Simon, 2003. Business Information Systems. Edisi 2, Pearson Education Limited.

Steinbart Romney, 2004. Accounting Information System. Edisi 9, Pearson Aeducation, Inc Upper Saddle Rever New Jersey.

Hamid Edy Suandy, 2000. Perekonomian Indonesia, masalah dan kebijakan kontemporer, UII Press Yogyakarta.

Supratikno Hendrawan, Wachidin Anton, Widjaja, Sugiarto & Durianto Darmadi , 2003. Advanced Strategic Management, Back to Basic Approach, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Gelinas Ulric J, Sutton Steve G, 2002, Accounting Information Systems. Edisi 5, South-Western Thomson Learning.

Bodnar & Hopwood, 2001, Accounting Information Systems, Prentice – Hall Inc.