

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Produksi

Aktivitas produksi sebagai suatu bagian dari fungsi organisasi perusahaan yang bertanggung jawab terhadap pengolahan bahan baku menjadi produk yang dapat dijual (Yunianti, 2016). Menurut Assauri (dikutip dalam Yunianti, 2016), Assauri menyatakan bahwa yang dimaksud dengan produksi adalah kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut.

Sistem produksi adalah suatu rangkaian dari beberapa elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang antara satu dengan yang lain. Sistem produksi terdiri dari beberapa macam yakni proses produksi terus-menerus (*continuous Process*), proses produksi terputus-putus (*intermittent process*), proses produksi campuran (*repetitive Process*). Organisasi industri merupakan salah satu mata rantai dari sistem perekonomian, karena ia memproduksi dan mendistribusikan produk (barang dan jasa). Produksi merupakan fungsi pokok di dalam setiap organisasi, yang mencakup aktivitas yang bertanggung jawab untuk menciptakan nilai tambah produk yang diciptakan *output* dari setiap organisasi tersebut.

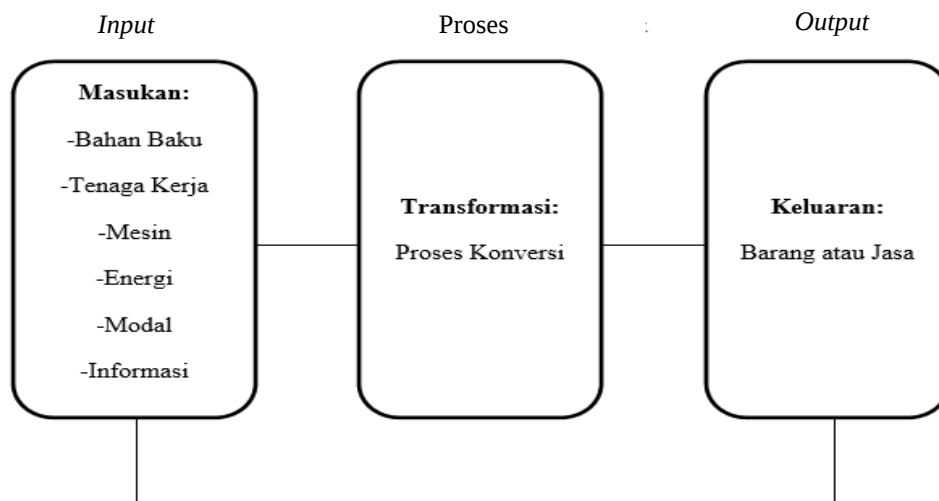
Sistem merupakan suatu rangkaian unsur-unsur yang saling dan tergantung serta saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan bagi pelaksanaan kegiatan bagi pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan definisi dari produksi adalah kegiatan untuk meningkatkan kegunaan suatu barang atau jasa melalui proses transformasi masukan menjadi

keluaran. Jadi dapat dikatakan bahwa sistem produksi adalah gabungan dari beberapa unit atau elemen-elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan tertentu. Di dalam sistem produksi *modern* terjadi suatu proses transformasi nilai tambah yang merubah *input* menjadi *output* yang dapat di jual dengan harga kompetitif di pasar. Proses transformasi nilai tambah dari *input* menjadi *output* dalam sistem produksi *modern* selalu melibatkan komponen struktural dan fungsional. Sistem produksi memiliki beberapa karakteristik berikut:

1. Mempunyai komponen-komponen atau elemen-elemen yang saling berkaitan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Hal ini berkaitan dengan komponen struktural yang membangun sistem produksi itu.
2. Mempunyai tujuan yang mendasari keberadaannya, berupa menghasilkan produk (barang atau jasa) berkualitas yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.
3. Mempunyai aktivitas berupa proses transformasi nilai tambah untuk menjadi *output* secara efektif dan efisien.
4. Mempunyai mekanisme yang mengendalikan pengoperasiannya berupa optimasi pengalokasian sumber daya.

Sistem produksi merupakan kesimpulan dari sub sistem yang saling berinteraksi dengan tujuan mentransformasi *input* produksi menjadi *output* produksi. *Input* produksi ini dapat berupa bahan baku, mesin, tenaga kerja, modal, dan informasi. Sedangkan *output* produksi merupakan produk yang dihasilkan. Berikut hasil sampingannya seperti limbah, informasi, dan sebagainya.

Komponen atau elemen struktural yang membentuk sistem produksi terdiri dari: bahan (*material*), mesin dan peralatan, tenaga kerja, modal, energi, informasi, tanah dan lain-lain. Sedangkan komponen atau elemen fungsional terdiri dari: *supervise*, perencanaan, pengendalian, koordinasi dan kepemimpinan yang semuanya berkaitan dengan manajemen dan organisasi. Secara skematis sederhana sistem produksi dapat digambarkan seperti dalam Gambar 2.1



Gambar 2. 1 Informasi Umpan Balik

Sumber : Sofjan Assauri “Manajemen Produksi Dan Operasi” (2008)

Dari Gambar 2.1 tampak bahwa elemen-elemen utama dalam sistem produksi adalah: *input*, proses dan *output*, serta adanya suatu mekanisme umpan balik untuk pengendalian sistem produksi itu agar mampu meningkatkan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*).

2.1.1 Macam-Macam Proses Produksi

Macam-macam proses produksi ada berbagai macam bila ditinjau dari berbagai segi. Proses produksi dilihat dari wujudnya terbagi menjadi proses kimiawi, proses perubahan bentuk, proses *assembling*, proses transportasi dan proses penciptaan jasa-jasa administrasi. Proses produksi dilihat dari arus atau *flow*

bahan mentah sampai menjadi produk akhir, terbagi menjadi dua yaitu proses produksi terus-menerus (*Continuous Processes*) dan proses produksi terputus-putus (*Intermittent Processes*). Perusahaan menggunakan proses produksi terus-menerus apabila di dalam perusahaan terdapat urutan-urutan yang pasti sejak dari bahan mentah sampai proses produksi akhir. Proses produksi terputus-putus apabila tidak terdapat urutan atau pola yang pasti dari bahan baku sampai dengan menjadi produk akhir atau urutan selalu berubah. Penentuan tipe produksi didasarkan pada faktor-faktor seperti volume atau jumlah produk yang akan dihasilkan, kualitas produk yang di syaratkan, dan peralatan yang tersedia untuk melaksanakan proses.

Berdasarkan pertimbangan cermat mengenai faktor-faktor tersebut ditetapkan tipe proses produksi yang paling cocok untuk setiap situasi produksi. Macam tipe proses produksi dari berbagai industri dapat dibedakan sebagai berikut:

a) Proses Produksi Terus-Menerus (*Continuous Processes*).

Proses produksi terus-menerus adalah proses produksi barang atas dasar aliran produk dari satu operasi ke operasi berikutnya tanpa penumpukan disuatu titik dalam proses. Pada umumnya industri yang cocok dengan tipe ini adalah yang memiliki karakteristik yaitu *output* direncanakan dalam jumlah besar, variasi atau jenis produk yang dihasilkan rendah dan produk bersifat standar. Ciri-ciri proses produksi terus menerus adalah:

1. Produksi dalam jumlah besar (produksi massal), variasi produk sangat kecil.
2. Menggunakan *Product Layout* atau penentuan berdasarkan jenis produk.
3. Mesin bersifat khusus (*special purpose machines*).
4. Operator tidak mempunyai keahlian/*skill* yang tinggi.
5. Salah satu mesin/peralatan terhenti, seluruh proses produksi terhenti.

6. Tenaga kerja sedikit.
7. Persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses kecil.
8. Dibutuhkan *maintenance specialist* yang berpengetahuan dan pengalaman.
9. Pemindahan bahan dengan peralatan *Handling yang fixed (fixed path equipment)* menggunakan ban berjalan.

Kelebihan proses produksi terus-menerus adalah:

- a. Biaya per unit rendah (produk dalam volume yang besar dan distandarisasi).
- b. Pemborosan dapat diperkecil, karena menggunakan tenaga mesin.
- c. Biaya tenaga kerja rendah.
- d. Biaya pemindahan bahan di pabrik rendah karena jaraknya lebih pendek.

Sedangkan kekurangan proses produksi terus-menerus adalah:

- a. Terdapat kesulitan dalam perubahan produk.
- b. Proses produksi mudah terhenti, yang menyebabkan kemacetan seluruh proses produksi.
- c. Terdapat kesulitan menghadapi perubahan tingkat permintaan.
- b) Proses produksi terputus-putus (*Intermittent Process es*)

Produk diproses dalam kumpulan produk bukan atas dasar aliran terus-menerus dalam proses produk ini. Perusahaan yang menggunakan tipe ini biasanya terdapat sekumpulan atau lebih komponen yang akan diproses atau menunggu untuk diproses, sehingga lebih banyak memerlukan persediaan barang dalam proses. Ciri-ciri proses produksi yang terputus-putus adalah:

1. Produk dalam jumlah kecil, variasi sangat besar dan berdasarkan pesanan.
2. Menggunakan *Process Layout* (penentuan bagian berdasarkan peralatan).
3. Menggunakan mesin-mesin bersifat umum dan kurang otomatis.

4. Operator mempunyai keahlian yang tinggi.
5. Proses produksi tidak mudah berhenti walaupun terjadi kerusakan di salah satu mesin.
6. Menimbulkan pengawasan yang lebih sukar.
7. Persediaan bahan mentah tinggi.
8. Pemindahan bahan dengan peralatan *Handling* yang *flexible* (*varied path equipment*) menggunakan tenaga manusia seperti kereta dorong (*fork lift*).
9. Membutuhkan tempat yang besar.

Kelebihan proses produksi terputus-putus adalah:

- a. Fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi perubahan produk yang berhubungan dengan proses *Layout*.
- b. Diperoleh penghematan uang dalam investasi mesin yang bersifat umum.
- c. Proses produksi tidak mudah terhenti, walaupun ada kerusakan di salah satu mesin.
- d. Sistem pemindahan menggunakan tenaga manusia.

Sedangkan kekurangan proses produksi terputus-putus adalah:

- a. Dibutuhkan *scheduling, routing* yang banyak karena produk berbeda.
- b. Pengawasan produksi sangat sukar dilakukan.
- c. Persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses cukup besar.
- d. Biaya tenaga kerja dan pemindahan bahan sangat tinggi, karena menggunakan tenaga kerja yang banyak dan mempunyai tenaga ahli.
- c. Proses produksi campuran (*Repetitive Process*)

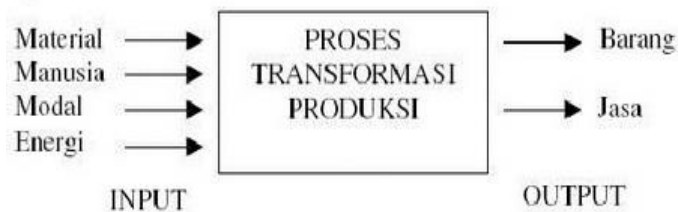
Dalam proses produksi campuran atau berulang, produk dihasilkan dalam jumlah yang banyak dan proses biasanya berlangsung secara berulang-ulang dan

serupa. Untuk industri semacam ini, proses produksi dapat dihentikan sewaktu-waktu tanpa menimbulkan banyak kerugian seperti halnya yang terjadi pada *continuous Process*. Industri yang menggunakan proses ini biasanya mengatur tata letak fasilitas produksinya berdasarkan aliran produk (Wignjosoebroto, 1996) Ciri-ciri proses produksi yang berulang-ulang adalah:

1. Biasanya produk yang dihasilkan berupa produk standar dengan opsi-opsi yang berasal dari modul-modul, dimana modul-modul tersebut akan menjadi modul bagi produk lainnya.
2. Memerlukan sedikit tempat penyimpanan dengan ukuran medium atau lebar untuk lintasan perpindahan materialnya dibandingkan dengan proses terputus, tetapi lebih banyak bila dibandingkan dengan proses *continous*.
3. Mesin dan peralatan yang dipakai dalam proses produksi seperti ini adalah mesin dan peralatan tetap bersifat khusus untuk masing-masing lintasan perakitan yang tertentu.
4. Oleh karena mesin-mesinnya bersifat tetap dan khusus, maka pengaruh individual operator terhadap produk yang dihasilkan cukup besar, sehingga operatornya perlu mempunyai keahlian atau keterampilan yang baik.
5. Proses produksi agak sedikit terganggu (terhenti) bila terjadi kerusakan atau terhentinya salah satu mesin atau peralatan.
6. Operasi-operasi yang berulang akan mengurangi kebutuhan pelatihan dan perubahan instruksi-instruksi kerja.
7. Sistem persediaan ataupun pembeliannya bersifat tepat waktu (*just in time*).
8. Biasanya bahan-bahan dipindahkan dengan peralatan *Handling* yang bersifat tetap dan otomatis seperti *conveyor*, mesin – mesin transfer dan sebagainya.

2.1.2 Ruang Lingkup Sistem Produksi

Produksi sering diartikan sebagai aktivitas yang ditujukan untuk meningkatkan nilai masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Dengan demikian maka kegiatan usaha jasa seperti dijumpai pada perusahaan angkutan, asuransi, bank, pos, telekomunikasi, dsb menjalankan juga kegiatan produksi. Secara skematis sistem produksi dapat digambarkan sbb:



Gambar 2. 2 Skema Sistem Produksi

Sumber: Gaspersz, 2004

Ruang lingkup sistem produksi dalam dunia industri manufaktur apapun akan memiliki fungsi yang sama. Fungsi atau aktifitas-aktifitas yang ditangani oleh *departement* produksi secara umum adalah sebagai berikut:

1. Mengelola pesanan (*order*) dari pelanggan. Pesanan ini dimasukkan dalam jadwal produksi utama, bila jenis produksinya *made to order*.
2. Meramalkan permintaan. Permintaan ini perlu diramalkan agar skenario produksi dapat mengantisipasi fluktuasi permintaan tersebut bila tipe produksinya adalah *made to stock*.
3. Mengelola persediaan.
4. Menyusun rencana agregat. Rencana agregat bertujuan untuk membuat skenario pembebanan kerja untuk mesin dan tenaga kerja (reguler, lembur, dan subkontrak) secara optimal untuk keseluruhan produk.

5. Membuat jadwal induk produksi (JIP). JIP adalah suatu rencana terperinci mengenai apa dan berapa unit yang harus diproduksi pada suatu periode tertentu untuk setiap item produksi. JIP dibuat dengan cara (salah satunya) memecah (disagregat) ke dalam rencana produksi (apa, kapan, dan berapa) yang akan direalisasikan dan diperiksa tiap periodik atau bila ada kasus.
6. Merencanakan Kebutuhan. JIP yang telah berisi apa dan berapa yang harus dibuat selanjutnya harus diterjemahkan ke dalam kebutuhan komponen, *sub assembly*, dan bahan penunjang untuk menyelesaikan produk. Untuk membuat perencanaan kebutuhan diperlukan informasi lain berupa struktur produk (*bill of material*) dan catatan persediaan. Bila hal ini belum ada, maka tugas *departement* PPC untuk membuatnya.
7. Melakukan penjadwalan pada mesin atau fasilitas produksi. Penjadwalan ini meliputi urutan pengerjaan, waktu penyelesaian pesanan, kebutuhan waktu penyelesaian, prioritas pengerjaan dan lain-lainnya.
8. *Monitoring* dan pelaporan pembebanan kerja dibanding kapasitas produksi.
9. Evaluasi skenario pembebanan dan kapasitas. Bila realisasi tidak sesuai rencana agregat, JIP, dan Penjadwalan maka dapat diubah/ disesuaikan kebutuhan.

Fungsi tersebut dalam praktik tidak semua perusahaan akan melaksanakannya. Ada tidaknya suatu fungsi ini diperusahaan, juga ditentukan oleh teknik atau metode perencanaan dan pengendalian produksi (sistem produksi) yang digunakan perusahaan (Purnomo, 2004). Berikut adalah bentuk-bentuk aspek dalam ruang lingkup sistem produksi.

Tabel 2. 1 Ruang Lingkup Proses Produksi

Perencanaan sistem produksi	Sistem pengendalian produksi	Sistem informasi produksi
Perencanaan produksi	Pengendalian proses produksi	Struktur organisasi
Perencanaan lokasi produksi	Pengendalian bahan baku	Produksi atas dasar pesanan
Perencanaan letak fasilitas produksi	Pengendalian tenaga kerja	Produksi untuk persediaan
Perencanaan lingkungan kerja	Pengendalian biaya produksi	
Perencanaan standar produksi	Pengendalian kualitas pemeliharaan	

Sumber: Krajewsky dan Ritsman (1990)

2.1.3 Mesin dalam Sistem Produksi

Mesin adalah suatu peralatan yang digerakkan oleh suatu kekuatan atau tenaga yang dipergunakan untuk membantu manusia dalam mengerjakan produk atau bagian-bagian produk tertentu. Dengan menggunakan mesin perusahaan dapat menekan tingkat kegagalan produk, meningkatkan standar kualitas serta dapat mencapai ketepatan waktu, jumlah, dan kualitas (Assauri, 2004). Mesin dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

1. Mesin yang bersifat serbaguna (*General Purpose Machines*)

Mesin yang serbaguna merupakan mesin yang dibuat untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk berbagai jenis produk. Contoh pabrik kayu memiliki mesin potong yang dapat menggergaji berbagai kayu.

Ciri-ciri dari *general purpose machines* adalah :

- a. Mesin ini diproduksi dalam bentuk standard dan atas dasar pasar.
- b. Mesin ini memproduksi dalam volume yang besar, maka harganya relatif murah sehingga investasi dalam mesin lebih murah.
- c. Penggunaan mesin sangat fleksibel dan variasinya banyak.
- d. Dipergunakan kegiatan pengawasan atau inspeksi.
- e. Biaya operasi lebih mahal.
- f. Biaya pemeliharaan lebih murah, karena bentuknya standar.
- g. Mesin ini tidak mudah ketinggalan jaman.

2. Mesin yang bersifat khusus (*Special Purpose Machines*)

Mesin yang bersifat khusus adalah mesin-mesin yang dibuat untuk mengerjakan satu atau beberapa jenis kegiatan yang sama. Misalnya mesin pembuat semen. Ciri-ciri *special purpose machine* adalah :

- a. Mesin ini dibuat atas dasar pesanan dan dalam jumlah kecil.
- b. Mesin ini biasanya semi otomatis, sehingga pekerjaan lebih cepat.
- c. Biaya pemeliharaan dari mesin lebih mahal karena dibutuhkan tenaga ahli.
- d. Biaya produksi per unit relatif lebih rendah.
- e. Mesin ini mudah ketinggalan jaman (Assauri, 2004).

Sama seperti sumber daya lainnya yang ada dalam sistem produksi, mesin juga harus diperhatikan kondisinya agar proses produksi yang dijalankan menjadi efektif dan efisien. Pemeliharaan mesin dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

a. Pemeliharaan Rutin (*Preventive Maintenance*)

Menurut Suryadi Prawirosentono (2010:305) mengenai *preventive maintenance* yaitu:

1) Keamanan mesin dan operator atau tenaga *maintenance*

Untuk setiap mesin atau perangkat sudah ada ketentuan mengenai karakteristik mesin atau perangkat tersebut. Misalnya temperature, air, dan angin tidak boleh melebihi standar yang telah ditentukan.

2) Kelancaran mesin atau perangkat

Pemberian minyak pelumas secara teratur dan pemeriksaan mesin serta peralatannya secara berkala bertujuan agar dapat menjaga kelancaran mesin, sehingga proses produksi dapat berjalan lancar.

3) Mutu Produk

Menjaga mutu produk bertujuan untuk selalu dapat memenuhi standar mutu utama dengan menekan tingkat kerusakan produk serendah mungkin. Hal ini dilakukan dengan cara mempertahankan tingkat produktivitas kerja dan memenuhi spesifikasi kerja yang telah ditentukan serta ketelitian dan kecermatan yang didukung oleh tekad dan kemauan kerja yang tinggi (Iqbal, 2017).

Tipe pemeriksaan dan perbaikan *preventive* ini dibuat dengan mempertimbangkan ketersediaan tenaga kerja, suku cadang, bahan untuk perbaikan dan faktor-faktor lainnya. Biaya perbaikan dan lamanya mesin/peralatan tidak beroperasi dapat diminimalkan dibandingkan dengan perbaikan mesin yang sama tetapi dilakukan setelah mesin itu rusak total (Lubis, 2017).

b. Sistem Pemeliharaan Sesudah Rusak (*Breakdown Maintenance*)

Menurut Sudrajat Ating (2011:17) menyatakan bahwa: “*Breakdown Maintenance* dapat diartikan sebagai kebijakan perawatan dengan cara mesin/peralatan dioperasikan hingga rusak, kemudian baru diperbaiki atau diganti. Kebijakan ini merupakan strategi yang sangat kasar dan kurang baik karena dapat

menimbulkan biaya tinggi, kehilangan kesempatan untuk mengambil keuntungan karena terhentinya mesin, keselamatan kerja tidak terjamin, kondisi mesin tidak diketahui, dan tidak direncanakan waktu, tenaga kerja maupun biaya yang baik”.

Kegiatan *breakdown maintenance* lebih mahal karena sekali kerusakan terjadi pada fasilitas/peralatan selama proses produksi berlangsung maka akibat dari kebijaksanaan *breakdown maintenance* saja akan jauh lebih parah/hebat daripada *preventive maintenance*. Oleh karena *breakdown maintenance* ini mahal, maka sedapat mungkin harus dicegah dengan mengintensifkan kegiatan *preventive maintenance* (Iqbal, 2017).

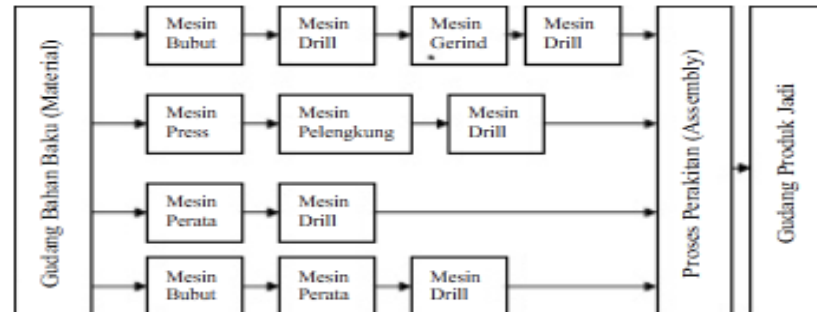
2.1.4 Tata Letak Fasilitas Produksi

Tata letak adalah suatu landasan utama dalam dunia industri. Wignjosoebroto (2009) mengatakan bahwa: “tata letak pabrik dapat di definisikan sebagai tata cara pengaturan fasilitas-fasilitas pabrik guna menunjang kelancaran proses produksi”. Adapun kegunaan dari pengaturan tata letak pabrik menurut Wignjosoebroto (2009) adalah: “memanfaatkan luas area (*space*) untuk penempatan mesin atau fasilitas penunjang produksi lainnya, kelancaran gerakan perpindahan material, penyimpanan material (*storage*) baik yang bersifat temporer maupun permanen, personal pekerja dan sebagainya”. Wignjosoebroto (2009) menambahkan: “dalam tata letak pabrik ada dua hal yang diatur letaknya, yaitu pengaturan mesin (*machine layout*) dan pengaturan departemen (*department layout*) yang ada dari pabrik”.

Pemilihan dan penempatan alternatif *layout* merupakan langkah dalam proses pembuatan fasilitas produksi, karena *layout* yang dipilih akan menentukan hubungan fisik dari aktivitas–aktivitas produksi yang berlangsung. Empat tipe tata letak yang secara *klasik* umum diaplikasikan dalam *desain layout* yaitu :

1. Tata letak fasilitas berdasarkan aliran proses produksi (*Product ion line Product* atau *Product Layout*)

Aliran Produksi (*product lay – out*)



Gambar 2. 3 *Product Layout*

Sumber: Wignjosuebrototo, 2009

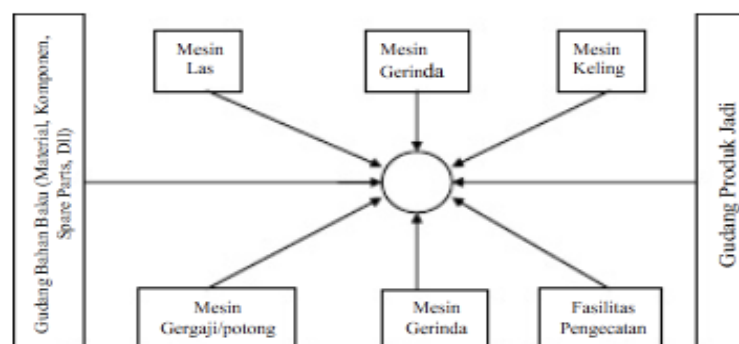
Dari diagram yang ada diatas didapatkan tata letak berdasarkan produk yang dibuat (*Product Layout*) atau di sebut pula dengan (*flow line*) didefinisikan sebagai *metode* pengaturan dan penempatan semua fasilitas produksi yang diperlukan ke dalam satu departemem secara khusus. Fasilitas produksi yaitu mesin-mesin produksi dan perangkat penunjang disusun secara berantai mengikuti urutan proses operasi pembuatan produk. *Layout* ini pada umumnya digunakan pada proses *assembly (assembly line Production)*. Keuntungan yang bisa diperoleh untuk pengaturan berdasarkan aliran produksi adalah:

- a. Aliran pemindahan *material* berlangsung lancar, sederhana, logis dan biaya *material Handling* rendah karena aktivitas pemindahan bahan menurut jarak terpendek.
- b. Proses operasi produksi relatif mudah dilakukan oleh *supervisor*.
- c. Total waktu yang dipergunakan untuk produksi relatif singkat.
- d. *Work in proses* jarang terjadi karena lintasan produksi sudah diseimbangkan.

- e. Adanya *insentif* bagi kelompok karyawan akan dapat memberikan motivasi guna meningkatkan produktivitas kerjanya.
- f. Tiap *unit* produksi atau stasiun kerja memerlukan luas area yang *minimal*.
- g. Pengendalian proses produksi mudah dilaksanakan.
- h. *Layout* ini memiliki aliran bahan dengan pola lurus ataupun pola U sehingga sistem pemindahan bahan *relative* efisien.

Kerugian dari tata letak tipe ini adalah :

- a. Adanya kerusakan salah satu mesin (*machine break down*) akan dapat menghentikan aliran proses produksi secara total.
 - b. Tidak adanya *fleksibilitas* untuk membuat produk yang berbeda.
 - c. Stasiun kerja yang paling lambat akan menjadi hambatan bagi aliran produksi.
 - d. Adanya investasi dalam jumlah besar untuk pengadaan mesin baik dari segi jumlah maupun akibat *spesialisasi* fungsi yang harus dimilikinya.
2. Tata letak fasilitas berdasarkan lokasi material tetap (*fixed material location Layout* atau *position Layout*)



Gambar 2. 4 Lokasi Material

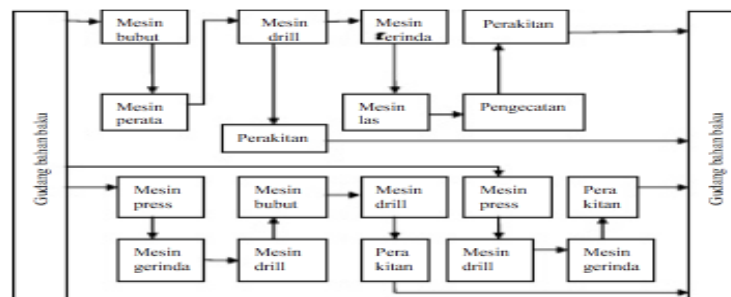
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

Untuk tata letak pabrik yang berdasarkan proses tetap, material atau komponen produk yang utama akan tinggal tetap pada posisi atau lokasinya sedangkan fasilitas produksi seperti *tools*, mesin, manusia serta komponen-komponen kecil lainnya akan bergerak menuju lokasi *material* atau komponen produk utama tersebut. Keuntungan dari *layout* ini adalah:

- Karena yang bergerak pindah adalah fasilitas–fasilitas produksi, maka perpindahan *material* bisa dikurangi.
- Bilamana pendekatan kelompok kerja digunakan dalam kegiatan produksi, maka *continuitas* operasi dan tanggung jawab kerja bisa tercapai dengan baik.
- Pengkayaan kerja (*job enrichment*) dengan mudah bisa diberikan.
- Fleksibilitas* kerja sangat tinggi.

Kerugian dari tata letak tipe ini adalah:

- Adanya peningkatan *frekuensi* pemindahan fasilitas produksi atau *operator*.
 - Memerlukan *operator* dengan *skill* yang tinggi disamping aktivitas supervisi yang lebih umum dan intensif.
 - Memerlukan pengawasan dan koordinasi kerja yang ketat (*scheduling*)
3. Tata letak fasilitas berdasarkan kelompok produk (*Product family, Product Layout* atau *group Technology Layout*)



Gambar 2. 5 *Group Technology Layout*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

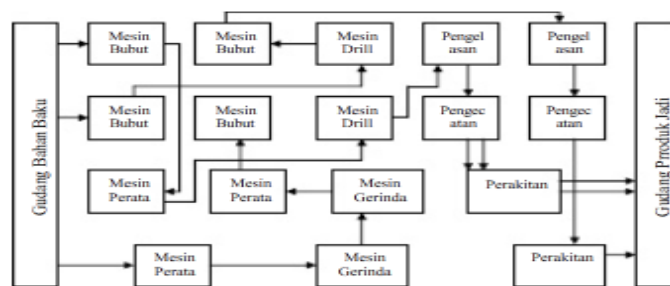
Tata letak tipe ini didasarkan pada pengelompokkan produk atau komponen yang akan dibuat. Produk–produk yang tidak identik dikelompok–kelompok berdasarkan langkah–langkah pemrosesan, bentuk, mesin atau peralatan yang dipakai dan sebagainya. Disini pengelompokkan tidak didasarkan pada kesamaan jenis produk akhir seperti halnya pada tipe produk *Layout*. Keuntungan yang diperoleh dari tata letak tipe ini adalah:

- a. Dengan adanya pengelompokkan produk sesuai dengan proses pembuatannya maka akan dapat diperoleh pendayagunaan mesin yang *maximal*.
- b. Lintasan aliran kerja menjadi lebih lancar dan jarak perpindahan *material* diharapkan lebih pendek bila dibandingkan tata letak berdasarkan fungsi atau macam proses (*Process Layout*).
- c. Berdasarkan pengaturan tata letak fasilitas produksi selama ini, maka suasana kerja kelompok akan bisa dibuat sehingga keuntungan–keuntungan dari aplikasi *job enlargement* juga akan diperoleh.
- d. Memiliki keuntungan yang bisa diperoleh dari *Product Layout*.
- e. Umumnya cenderung menggunakan mesin–mesin *general purpose* sehingga mestinya juga akan lebih rendah.

Kerugian dari tipe ini adalah:

- a. Diperlukan tenaga kerja dengan keterampilan tinggi untuk mengoperasikan semua fasilitas produksi yang ada.
- b. Kelancaran kerja sangat tergantung pada kegiatan pengendalian produksi khususnya dalam hal menjaga keseimbangan aliran kerja yang bergerak melalui *individu–individu sel* yang ada.

- c. Bilamana keseimbangan aliran setiap sel yang ada sulit dicapai, maka diperlukan adanya *buffers* dan *work in Process storage*.
 - d. Beberapa kerugian dari *Product* dan *Process Layout* juga akan dijumpai disini.
 - e. Kesempatan untuk bisa mengaplikasikan fasilitas produksi tipe *special purpose* sulit dilakukan.
4. Tata letak fasilitas berdasarkan fungsi atau macam proses (*functional* atau *Process Layout*)



Gambar 2. 6 *Process Layout*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

Tata letak berdasarkan macam proses ini sering dikenal dengan *Process* atau *functional Layout* yang merupakan *metode* pengaturan dan penempatan dari segala mesin serta peralatan produksi yang memiliki tipe atau jenis sama kedalam satu *departement*. Keuntungan yang bisa diperoleh dari tata letak tipe ini adalah:

- a. Total *investasi* yang rendah untuk pembelian mesin atau peralatan produksi lainnya.
- b. *Fleksibilitas* tenaga kerja dan fasilitas produksi besar dan sanggup mengerjakan berbagai macam jenis dan model produk.
- c. Kemungkinan adanya aktivitas *supervisi* yang lebih baik dan efisien melalui spesialisasi pekerjaan.

- d. Pengendalian dan pengawasan akan lebih mudah dan baik terutama untuk pekerjaan yang sukar dan membutuhkan ketelitian tinggi.
- e. Mudah untuk mengatasi *break down* dari pada mesin yaitu dengan cara memindahkannya ke mesin yang lain tanpa banyak menimbulkan hambatan-hambatan signifikan.

Sedangkan kerugian dari tipe ini adalah:

- a. Karena pengaturan tata letak mesin tergantung pada macam proses atau fungsi kerjanya dan tidak tergantung pada urutan proses produksi, maka hal ini menyebabkan aktivitas pemindahan *material*.
- b. Adanya kesulitan dalam hal menyeimbangkan kerja dari setiap fasilitas produksi yang ada akan memerlukan penambahan *space area* untuk *work in Process storage*.
- c. Pemakaian mesin atau fasilitas produksi tipe *general purpose* akan menyebabkan banyaknya macam produk yang harus dibuat menyebabkan proses dan pengendalian produksi menjadi kompleks.
- d. *Tipe Process Layout* biasanya diaplikasikan untuk kegiatan *job order* yang mana banyaknya macam produk yang harus dibuat menyebabkan proses dan pengendalian produksi menjadi lebih kompleks.
- e. Diperlukan *skill operator* yang tinggi guna menangani berbagai macam aktivitas produksi yang memiliki variasi besar.

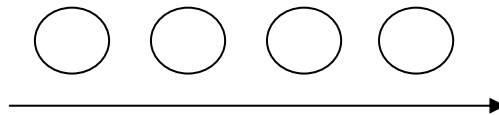
2.1.5 Pola Aliran Bahan untuk Proses Produksi

Pola aliran bahan pada umumnya akan dapat dibedakan dalam dua *type* yaitu pola aliran bahan untuk proses produksi dan pola aliran bahan yang diperlukan untuk proses perakitan, untuk jelasnya dibedakan menjadi 5, antara lain:

1. *Straight Line*

Pola aliran berdasarkan garis lurus dipakai bilamana proses berlangsung singkat, *relative* sederhana dan umumnya terdiri dari beberapa komponen atau beberapa macam *Product ion equipment*. Beberapa keuntungan memakai pola aliran berdasarkan garis lurus antara lain:

- Jarak terpendek antara 2 titik.
- Proses berlangsung sepanjang garis lurus (berurutan).
- Jarak perpindahan bahan secara total kecil.

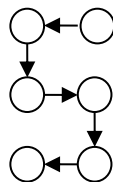


Gambar 2. 7 Pola Aliran Bahan *Straight Line*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

2. *Zig-Zag (S-Shape)*

Pola aliran berdasarkan garis-garis patah ini sangat baik ditetapkan bilamana aliran proses produksi menjadi lebih panjang dibandingkan dengan luas area yang ada. Untuk itu aliran bahan akan dibelokkan untuk menambah panjangnya garis aliran yang ada secara ekonomis, hal ini akan dapat mengatasi segala keterbatasan dari area, bentuk serta ukuran pabrik yang ada.



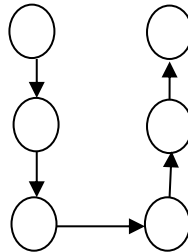
Gambar 2. 8 Pola Aliran Bahan *Zig-Zag (S-Shape)*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

3. *U-Shaped*

Pola aliran dipakai bilamana dikehendaki bahwa akhir dari proses produksi akan berada pada lokasi yang sama dengan awal proses produksinya. Pola ini

mempemudah pemanfaatan fasilitas transportasi dan pengawasan untuk keluar masuknya *material*. Apabila garis aliran *relative* panjang maka pola *U-Shape* ini tidak efisien dan lebih baik digunakan pola aliran bahan *Zig-Zag*.

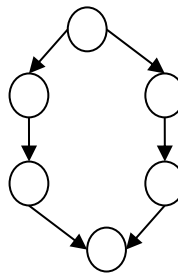


Gambar 2. 9 Pola Aliran Bahan *U-Shape*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

4. *Circular*

Pola aliran berdasarkan bentuk lingkaran ini sangat baik dipergunakan bilamana dikehendaki untuk mengembalikan *material*. Aliran ini juga sangat baik apabila *department* penerimaan dan pengiriman *material* atau produk jadi direncanakan untuk berada pada lokasi yang sama dalam pabrik yang bersangkutan.



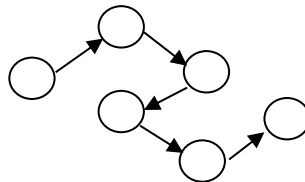
Gambar 2. 10 Pola Aliran Bahan *Circular*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

5. *Odd-Angle*

Pola aliran berdasarkan *odd-angle* ini tidak begitu dikenal dibandingkan pola aliran yang ada. Adapun beberapa keuntungan yang ada bila memakai pola antara lain:

- a. Bilamana tujuan utamanya adalah untuk memperoleh garis aliran yang pendek diantara suatu kelompok kerja dari area yang saling berkaitan.
- b. Bilamana proses *Handling* dilaksanakan secara mekanis.
- c. Bilamana ada keterbatasan ruangan yang menyebabkan pola aliran yang lain terpaksa tidak diterapkan.
- d. Bila dikehendaki adanya pola aliran yang tetap dari fasilitas-fasilitas yang ada.



Gambar 2. 11 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya (Riadi, 2016).

Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam

posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Menurut Malayu (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Sedangkan Mangkunegara (2013: 4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM, diantaranya adalah:

1. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. *Staffing* Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi.

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.

- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan dan organisasi guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian Efektifitas Hubungan Kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Menghargai hak-hak pekerja;
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya (Malayu, 2007). Menurut Soekidjo (2009) mengatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka

mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Ada 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut (Miftahul, 2017):

1. Tujuan Kemasyarakatan atau Sosial.

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

2. Tujuan Organisasional.

Tujuan organisasional departemen sumber daya adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara berikut (Susianti, 2017):

- a. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.

- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
- c. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja (*work life*) dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
- d. Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman dan perlindungan terhadap hak karyawan.
- e. Membantu organisasi mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dan terlatih dengan baik.
- g. Mengomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada karyawan.
- h. Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial.
- i. Mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat

3. Tujuan Fungsional.

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia seiring berkembangnya perusahaan akan semakin dituntut menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, pengembangan yang inovatif serta menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik. Tujuan ini sangat penting untuk dicapai agar perusahaan dapat memperoleh talenta-talenta terbaik yang loyal kepada perusahaan demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

4. Tujuan Pribadi.

Tujuan pribadi adalah tujuan dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, karyawan barangkali memilih menarik diri dari perusahaan.

Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase. Agar setiap tujuan perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tujuan perusahaan harus diterima dulu oleh kalangan karyawan. Penerimaan (*goal acceptance*) merupakan prasyarat yang penting bagi terhadap tujuan perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian bisa disimpulkan bahwa departemen sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi suatu perusahaan/lembaga atau instansi yang dalam menjalankan tujuannya harus dapat menyesuaikan antar *factor* eksternal dan *factor* internal. Kedua *factor* ini saling memengaruhi antara satu dan lainnya.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan atau lembaga secara tidak langsung akan memengaruhi tujuan perusahaan atau lembaga atau instansi tersebut. Semakin berkualitas tenaga kerja yang direkrut dan semakin baik perlakuan perusahaan terhadap tenaga kerja, perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

2.2.4 Kebijakan dan Kegiatan MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi. Berdasarkan pendekatan tersebut, menurut Maulana (2017) terdapat 4 kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

1. *Employee Influence*

Setiap kesuksesan pasti ada peran penting karyawan nya yang dicapai oleh sebuah perusahaan. Tingginya kinerja dan produktivitas yang dimiliki oleh setiap karyawan tersebut, tidak terlepas dari motivasi kerja yang mereka miliki, yakni motivasi untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Motivasi tersebut pada proses produksi berguna sebagai pemberi semangat dalam menjalankan eksistensi perusahaan. Itulah mengapa motivasi pada perusahaan sangat berperan penting dalam menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa menjalankan perannya untuk membangkitkan semangat pada karyawannya. Motivasi kerja yang diberikan ini tentunya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

2. *Human Resource flow*

Merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses dimana karyawan melewati organisasi. Ini merangkum sejumlah sub-proses: *inflow* (rekrutmen dan seleksi), *throughflow* (promosi dan pergerakan karir lateral), dan *outflow* (pengunduran diri, pensiun, pemecatan, dan redundansi). Pemantauan aliran sumber daya manusia sangat penting untuk memastikan perencanaan sumber

daya manusia yang akurat karena memungkinkan data dikumpulkan yang dapat membantu memprediksi kekurangan atau kelebihan pasokan tenaga kerja.

3. *Rewards Systems*

Rewards systems merupakan pusat fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. Tujuan mereka adalah untuk menarik orang-orang berbakat, memotivasi mereka dan mempertahankan mereka yang memiliki kecocokan yang lebih baik dengan organisasi. Sistem penghargaan memiliki dampak langsung (dan di sebagian besar perusahaan yang paling penting) pada sisi biaya dari laporan keuangan organisasi. Mereka strategis karena mereka mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja orang.

4. *Work Systems*

Work Systems adalah unsur-unsur dalam sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu keseluruhan modal manusia organisasi (*overall quality of human capital throughout the organization*). Dalam *work systems* setiap elemen pada sistem SDM dirancang untuk memaksimalkan seluruh *human capital* melalui organisasi.

Empat fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam memengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (*human resources flow*) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses bekerja. Sistem penghargaan (*rewards systems*) misalnya dapat berupa paket yang

terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya. Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, kegiatan MSDM terdiri dari 4 proses generik yaitu:

1. *Selection*

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Seleksi atau *Selection* adalah proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan karyawan dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, Seleksi adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja. Proses Seleksi ini harus memegang Prinsip “*Right People in the Right Jobs*” yaitu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2. *Appraisal*

Appraisal atau bisa disebut juga penilaian kinerja, merupakan sebuah sistem manajemen yang akan dilakukan guna melakukan evaluasi terhadap kualitas kinerja tidak individu dalam perusahaan atau organisasi. Proses penilaian nantinya akan disusun langsung atasan. Ini karena nantinya atasan akan menulis sebuah form pengisian nilai standar yang akan menjadi evaluasi tiap individu. Setiap perusahaan sangat mungkin memiliki standar penilaian kerja yang berbeda untuk setiap bagian atau posisi kerja dalam suatu perusahaan.

3. *Rewards*

Reward adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

4. *Development*

Development adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai 4 kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi. Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan Sumber Daya Manusia lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*).

2.2.5 Manajemen Talenta dan Kinerja

1. Manajemen Talenta

Miftahul (2017) mendefinisikan manajemen talenta merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi humanistik dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Manajemen talenta merupakan strategi yang penting (Lewis dan Heckman, 2013). Untuk mengartikan manajemen talenta atau *talent management* harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan *talent* itu sendiri. Talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. *Talent* juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) (Lewis dan Heckman, 2013).

Berdasarkan pengertian *talent* tersebut, maka yang dimaksud dengan *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Menurut Lewis & Heckman, (2013:20) bahwa manajemen talenta tidak hanya fokus pada posisi spesifik saja, tetapi fokus kepada hal-hal berikut:

- a. Manajemen talenta mengelola talenta berdasarkan kinerja
- b. Manajemen talenta mengelola talenta sebagai suatu hal yang tidak berbeda dan muncul dari persepsi kemanusiaan dan demografis. Manajemen talenta ini sangat kritis untuk mengelola kinerja setiap pegawai dan manajemen talenta terdiri dari kerjasama dan komunikasi seluruh manajer di setiap level.

Menurut (Bacal, 1998), *talent management* merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Jadi, menurut Davis, proses dari *talent management* itu sendiri adalah terdiri dari merekrut orang-orang yang talent, mempertahankan orang-orang yang *talent* tersebut agar tidak berpindah ke perusahaan lain serta mengembangkan orang-orang yang *talent* tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Tahapan program *talent management* memiliki berbagai variasi. Menurut Lewis & Heckman, (2013:20), tahapan-tahapan dari program *talent management* adalah sebagai berikut:

a. Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program *talent management*. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karir, kinerja dan *assignment* potensi.

b. Menyeleksi Grup Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program *talent management*. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasikan *talent* dan menarik *talent* untuk masuk dalam grup pusat pengembangan *talent*.

- c. Membuat Program Percepatan Pengembangan *Talent (Acceleration Development Program)*

Dalam tahap ini, dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program- program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*.

- d. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program *talent management* yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

- e. Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program *talent management* dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promo.

2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Jadi, kesimpulan dari manajemen kinerja adalah kegiatan yang mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lebih lanjut.

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat

untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula merupakan cara untuk membantu karyawan mengelola kinerja mereka (Sofyandi, 2008). Bacal (1998) mengungkapkan lima pandangan dasar dalam sistem manajemen kinerja.

- a. Model integratif untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini, manajemen kinerja sebagai suatu struktur sistem integratif yang saling berkesinambungan antar aspek. Sehingga, keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh keseluruhan aspek yang ada dalam suatu organisasi, tidak ditentukan bagian per bagian.
- b. Fokus pada proses dan hasil. Manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik.
- c. Keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pekerja sebagai subyek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Maka dari itu, keterlibatan pihak yang berkaitan (pekerja) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.
- d. Penilaian kinerja objektif dan mengena pada sasaran. Manajemen kinerja mencakup penilaian kinerja objektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur.
- e. Evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu menyediakan suatu hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi dapat memberikan informasi pada pihak terkait (atasan maupun

bawahan). Informasi mengenai hasil evaluasi dapat menjadi sarana pembelajaran dan penentu tindakan perbaikan di masa mendatang.

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Dalam menentukan keberhasilan kerja tentunya diperlukan kriteria tertentu yang harus dipenuhi untuk menilai tingkat keberhasilan suatu kinerja perorangan, kelompok, dan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
- b. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
- c. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
- d. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
- e. Pendapat *Stakeholder* diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan / kepentingan dari masing-masing *Stakeholder*, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil.

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Handoko (2008) kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya.

Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor – faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno atau kurang *modern* yang mana akan menyebabkan kinerja kurang maksimal. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas *output* serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas – aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
- b. Disebabkan oleh sasaran yang telah diterima, maka orang – orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
- c. Sasaran – sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran – sasaran yang ringan.