

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Sistem Produksi**

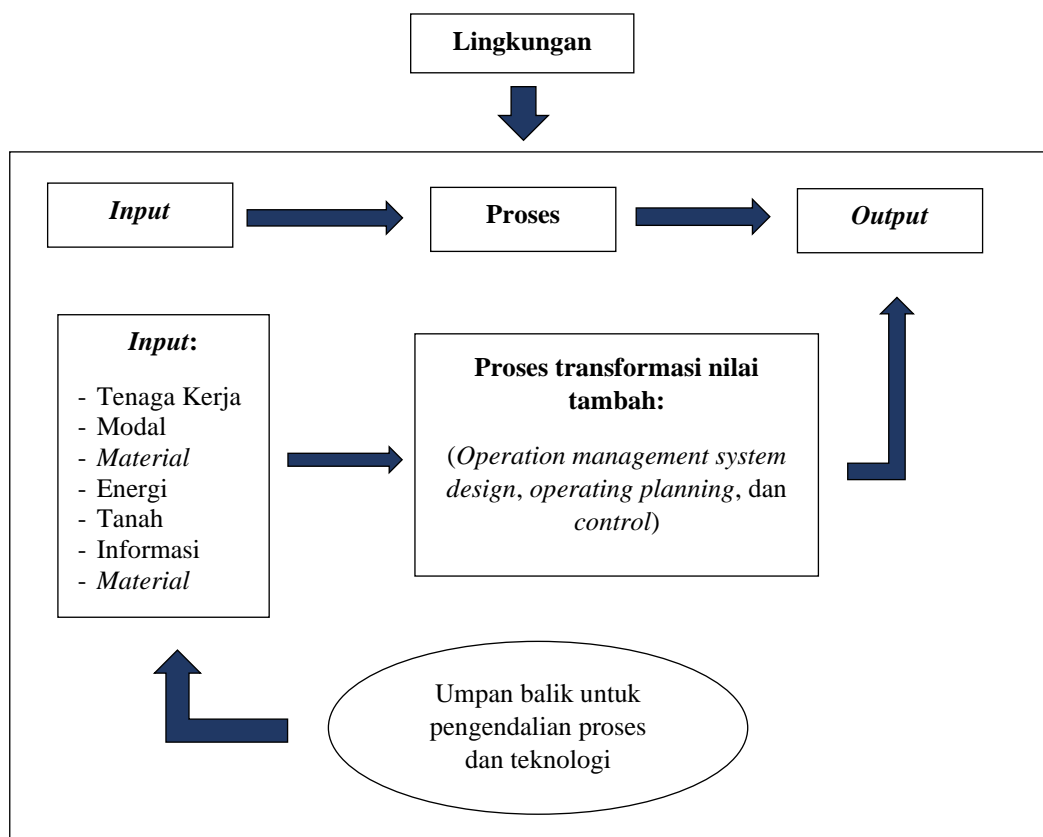
##### **2.1.1 Pengertian Sistem Produksi**

Aktivitas produksi sebagai suatu bagian dari fungsi organisasi perusahaan yang bertanggung jawab terhadap pengolahan bahan baku menjadi produk yang dapat dijual. Produksi adalah membuat sesuatu yang baru yang berwujud (produk) atau tidak berwujud (jasa). Produksi merupakan salah satu fungsi yang paling mendasar dan penting dari kegiatan manusia dalam masyarakat industri modern dan sekarang dilihat sebagai aktivitas budaya. Istilah bahasa Inggris muncul di 1483, berasal dari *producere* yang memiliki arti mengarah ke depan.

Sistem adalah bagian atau elemen dari organisasi atau intuisi yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan, sedangkan produksi adalah proses pengolahan mulai dari *raw material*, *work in process*, sampai *finished good product* yang mempunyai nilai tambah. Sistem produksi adalah kegiatan mengubah *input* menjadi *output* yang memberikan nilai tambah di mana *output* yang dihasilkan diharapkan bermutu baik, harga murah, jumlah tepat, waktu penyerahan tepat, dan beberapa produk perlu adanya fleksibilitas kemudian untuk digambarkan dan bisa *multi-fungsi* (Nur, 2017).

Menurut Julianus Hutabarat (2017), sistem produksi adalah aktivitas mengolah atau mengatur pengguna sumber daya (*resources*) yang ada dalam memproduksi barang atau jasa dengan tujuan efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi. Dengan demikian yang dimaksud dengan sistem produksi adalah

merupakan suatu gabungan dari beberapa *unit* atau elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan tertentu. Beberapa elemen tersebut antara lain adalah produk perusahaan, lokasi pabrik, letak dari fasilitas produksi, lingkungan kerja dari para karyawan, serta standar produksi yang dipergunakan dalam perusahaan tersebut. Dalam sistem produksi modern terjadi suatu proses transformasi nilai tambah yang mengubah *input* menjadi *output* yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.



Gambar 2.1 Bagan Sistem Produksi

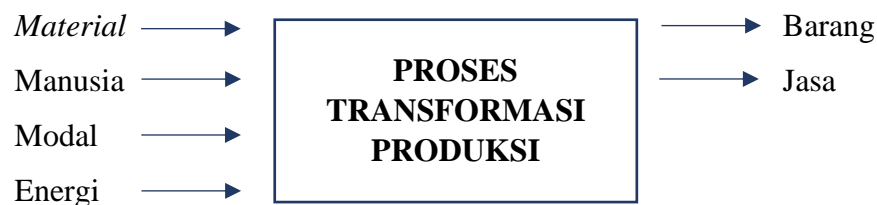
Secara bagan skematis sederhana, sistem produksi dapat digambarkan seperti dalam Gambar 2.1 tampak bahwa elemen-elemen utama dalam sistem produksi adalah *input*, *process* dan *output*, serta adanya suatu mekanisme umpan balik untuk

pengendalian sistem produksi itu agar mampu meningkatkan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) (Nur, 2017).

### 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, dan sebagainya menjalankan juga kegiatan produksi.

Secara skematis sistem produksi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Skema Sistem Produksi

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

- a. Mengelola pesanan (*order*) dari pelanggan. Para pelanggan memasukkan pesanan-pesanan untuk berbagai produk. Pesanan-pesanan ini dimasukkan dalam jadwal produksi utama, bila jenis produksinya *made to order*.
- b. Meramalkan permintaan. Perusahaan biasanya berusaha memproduksi secara lebih *independent* terhadap fluktuasi permintaan. Permintaan ini perlu diramalkan agar skenario produksi dapat mengantisipasi fluktuasi permintaan tersebut. Permintaan ini harus dilakukan bila tipe produksinya adalah *made to stock*.

- c. Mengelola persediaan. Tindakan pengelolaan persediaan berupa melakukan transaksi persediaan, membuat kebijakan persediaan pengamatan, kebijakan kuantitas pesanan/produksi, kebijakan frekuensi dan periode pemesanan, dan mengukur performansi keuangan kebijakan yang dibuat.
- d. Menyusun rencana agregat atau penyesuaian permintaan dengan kapasitas. Pesanan pelanggan dan/atau ramalan permintaan harus dikompromikan dengan sumber daya perusahaan (fasilitas, mesin, tenaga kerja, keuangan, dan lain-lain). Rencana agregat bertujuan untuk membuat skenario pembebanan kerja untuk mesin dan tenaga kerja (reguler, lembur, dan subkontrak) secara optimal untuk keseluruhan produk dan sumber daya secara terpadu atau tidak per produk.
- e. 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 memecah (*dis-agregat*) ke dalam rencana produksi yang akan direalisasikan. JIP ini akan diperiksa tiap periodik atau bila ada kasus. JIP ini dapat berubah bila ada hal yang harus diakomodasikan.
- f. 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. Perencanaan kebutuhan *material* bertujuan untuk menentukan apa, berapa, dan kapan komponen, *sub assembly*, dan bahan penunjang harus dipersiapkan. Untuk membuat perencanaan kebutuhan diperlukan informasi lain berupa struktur

produk (*bill of material*) dan catatan persediaan. Bila hal ini belum ada, maka tugas departemen PPC untuk membuatnya.

- g. Melakukan penjadwalan pada mesin atau fasilitas produksi. Penjadwalan ini meliputi urutan pengerjaan, waktu penyelesaian pesanan, kebutuhan waktu penyelesaian, prioritas pengerjaan, dan lain-lainnya.
- h. *Monitoring* dan pelaporan pembebanan kerja dibanding kapasitas produksi. Kemajuan tahap demi tahap simonitor untuk dianalisis. Apakah pelaksanaan sesuai dengan rencangan yang dibuat.
- i. Evaluasi skenario pembebanan dan kapasitas. Bila realisasi tidak sesuai rencana agregat, JIP, dan penjadwalan maka dapat diubah atau disesuaikan kebutuhan. Untuk jangka panjang, evaluasi ini dapat digunakan untuk mengubah atau menambah kapasitas produksi.

Fungsi tersebut dalam praktik tidak semua perusahaan akan melaksanakannya. Ada tidaknya suatu fungsi ini di perusahaan, juga ditentukan oleh teknik atau metode perencanaan dan pengendalian produksi yang digunakan perusahaan (Nur, 2017).

### **2.1.3 Macam-Macam Sistem Produksi**

Proses produksi merupakan cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu produk dengan mengoptimalkan sumber daya produksi (tenaga kerja, mesin, bahan baku, dan dana) yang ada (Jumadi, 2021).

- a. Sistem Produksi Menurut Proses Menghasilkan *Output*

- Proses Produksi Kontinyu (*Continous Process*)

Proses kontinyu tidak memerlukan waktu *set up* lama karena proses ini memproduksi terus-menerus untuk jenis produksi yang sama.

- Proses Produksi Terputus (*Intermittent Process/Discrete System*)

Proses produksi terputus memerlukan total waktu *set up* yang lebih lama karena proses ini memproduksi berbagai jenis spesifikasi barang sesuai pesanan sehingga adanya pergantian jenis barang yang diproduksi akan membutuhkan kegiatan *set up* yang berbeda.

b. Sistem Produksi Menurut Tujuan Operasinya

- *Engineering To Order* (ETO)

ETO yaitu bila pemesanan meminta produsen untuk membuat produk yang dimulai dari proses perancangannya atau rekayasa.

- *Assembly To Order* (ATO)

ATO yaitu apabila produsen membuat desain standar atau modul-modul opsional standar yang sebelumnya dan merakit suatu kombinasi tertentu dari modul-modul tersebut sesuai dengan putusan konsumen. Modul-modul standar bisa dirakit untuk berbagai tipe produk.

- *Make To Order* (MTO)

MTO yaitu apabila produsen menyelesaikan *item* akhirnya jika dan hanya jika telah menerima pesanan konsumen untuk *item* tersebut.

- *Make To Stock* (MTS)

MTS yaitu bila produsen membuat *item-item* yang diselesaikan dan ditempatkan sebagai persediaan sebelum pesanan konsumen diterima. *Item* akhir tersebut baru dikirim setelah pesanan konsumen diterima.

c. Sistem Produksi Menurut Segi Keutamaan Proses Produksi

Pengawasan proses produksi dalam perusahaan, diperlukan pemisahan jenis proses produksi dalam perusahaan dari sudut pandang yang lain pula. Suatu contoh

perusahaan *ice cream* dengan perusahaan tekstil. Kedua perusahaan ini akan terlihat perbedaan kedua macam proses produksi bila dilihat dari segi kompleksitasnya. Proses produksi untuk pembuatan *ice cream* jauh lebih sederhana apabila dibandingkan dengan proses produksi tekstil. Pemisahan jenis proses produksi dalam perusahaan atas dasar keutamaan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan (Jumadi, 2021).

Atas dasar keutamaan proses ini, proses produksi terbagi menjadi 2 kelompok yakni sebagai berikut:

1. Proses Produksi Utama

Proses produksi sesuai dengan tujuan proses produksi dari pertama didirikan perusahaan yang bersangkutan. Kegiatan utamanya yaitu menghasilkan produk. Kelompok proses produksi utama adalah proses produksi terus-menerus, proses produksi terputus-putus, proses produksi proses, proses produksi yang sama, proses produksi proses khusus, serta industri berat.

2. Proses Produksi Tidak Utama

Proses produksi sehubungan dengan adanya berbagai kepentingan khusus dalam perusahaan yang bersangkutan. Proses produksi utama dapat dikatakan inti dari kegiatan produksi di dalam perusahaan, sedangkan proses produksi tidak utama merupakan kegiatan penunjang. Kegiatan penunjang antara lain adalah penelitian, model, *prototype*, percobaan, demonstrasi, dan lain-lain (Jumadi, 2021).

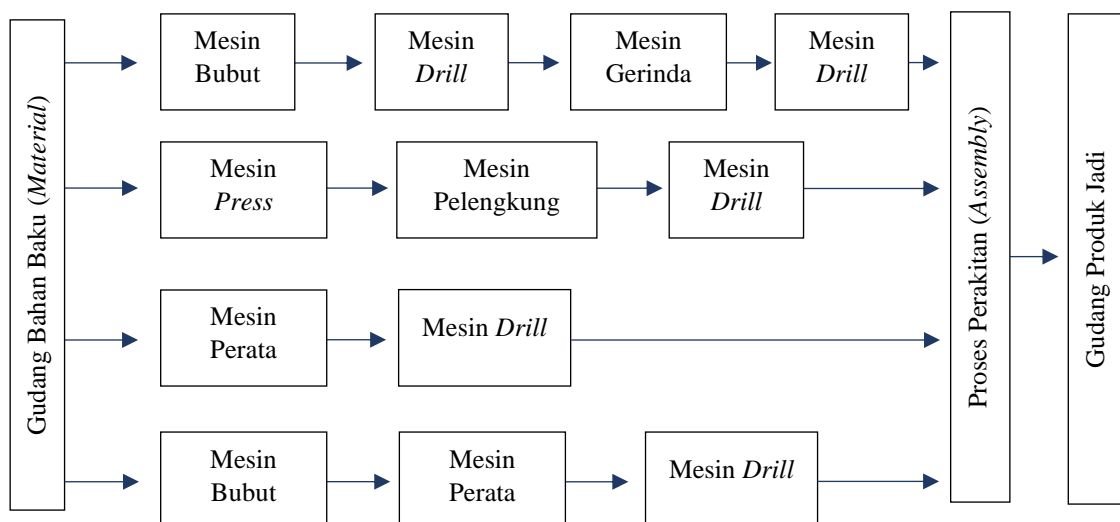
#### **2.1.4 Tata Letak Fasilitas Produksi**

Tata letak adalah suatu landasan utama dalam dunia industri. Terdapat berbagai macam pengertian atau definisi mengenai tata letak pabrik. Tata letak pabrik atau tata letak fasilitas dapat didefinisikan sebagai tata cara pengaturan

fasilitas-fasilitas pabrik guna menunjang kelancaran proses produksi. Pengaturan tersebut akan memanfaatkan luas ruang untuk penempatan mesin-mesin, fasilitas produksi, kelancaran aliran *material*, dan penyimpanan *material* baik yang bersifat sementara ataupun permanen. Tata letak fasilitas (*facility layout*) adalah susunan mesin, proses, departemen, tempat kerja, area penyimpanan, gang, dan fasilitas umum yang ada. Sedangkan tata letak (*layout*) adalah susunan departemen, tempat kerja, dan peralatan, dengan perhatian utama pada gerakan kerja (pelanggan atau *material*) melalui sistem: tata letak tetap (*fixed-position layouts*), tata letak proses (*process layouts*), tata letak produk (*product layouts*), atau tata letak kombinasi (*combination layouts*) (Arif, 2017).

Di sini ada empat macam atau tipe tata letak yang secara klasik umum diaplikasikan dalam *desain layout* yaitu:

1. Tata letak fasilitas berdasarkan aliran proses produksi (*production line product* atau *product layout*)

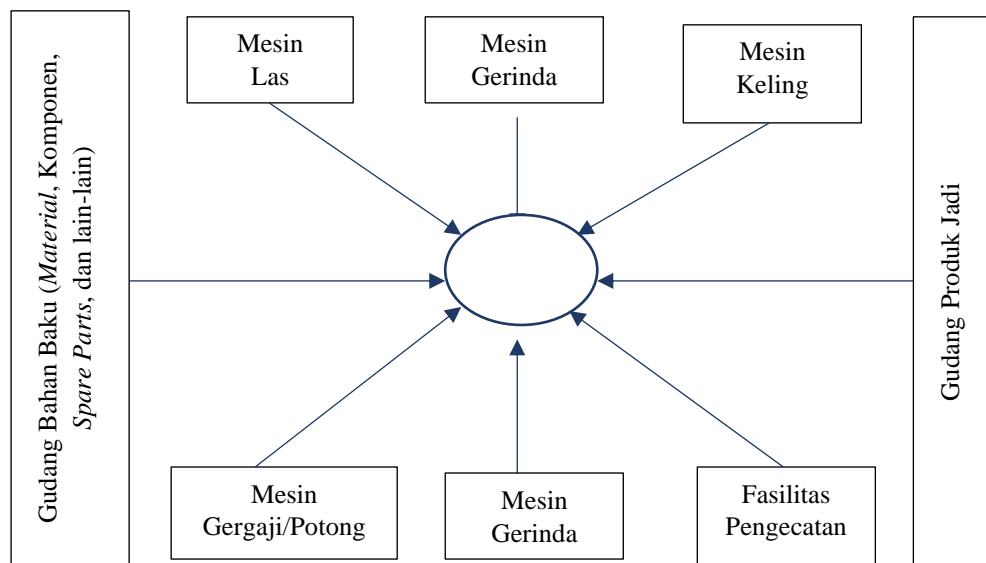


Gambar 2.3 *Product Layout*



Dari diagram yang ada di atas didapatkan tata letak berdasarkan produk yang dibuat (*product lay-out*) atau disebut pula dengan (*flow line*) didefinisikan sebagai metode pengaturan dan penempatan semua fasilitas produksi yang diperlukan ke dalam satu *departement* secara khusus (Arif, 2017).

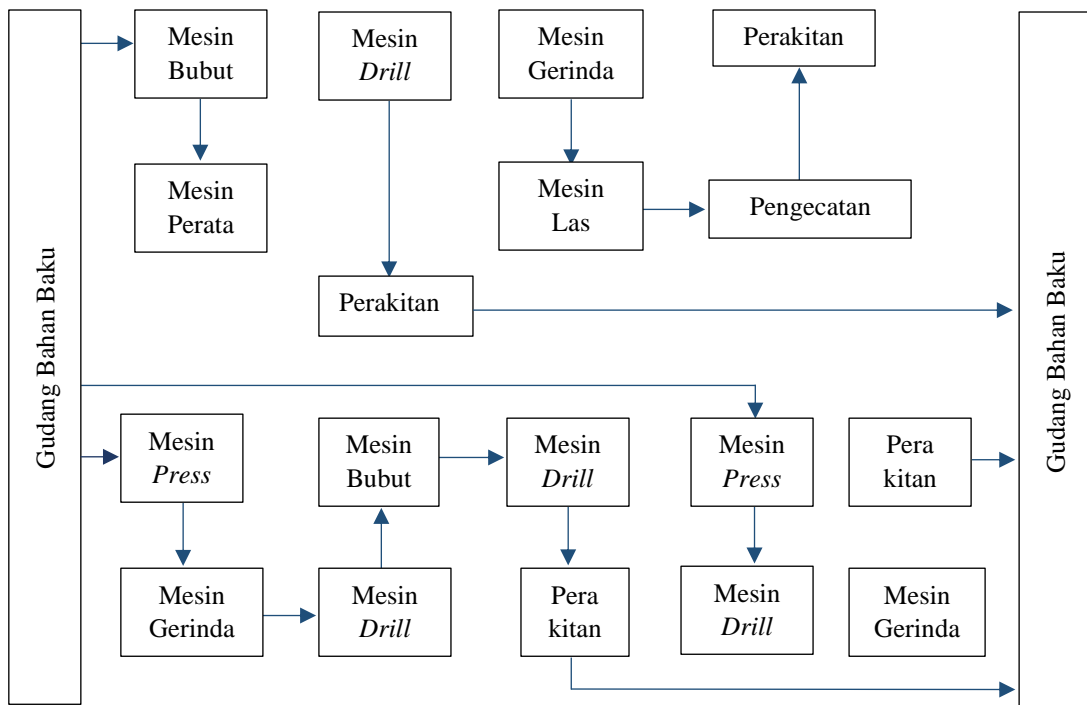
2. Tata letak fasilitas berdasarkan lokasi *material* tetap (*fixed material location layout* atau *position layout*)



Gambar 2.4 Lokasi *Material*

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 (Arif, 2017).

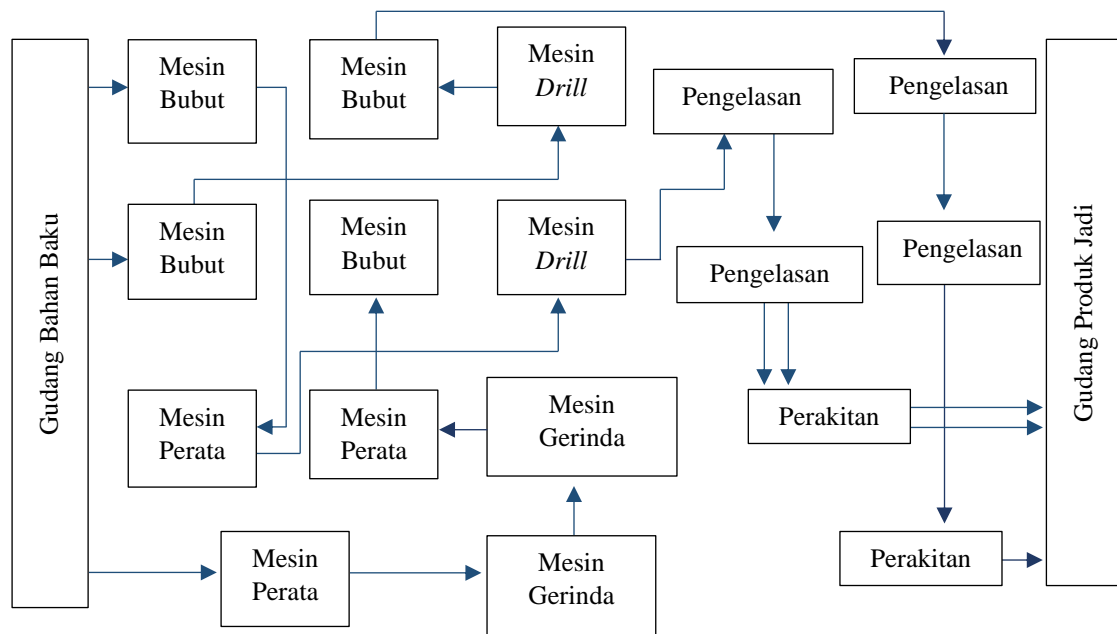
3. Tata letak fasilitas berdasarkan kelompok produk (*product family, product layout, atau group technology layout*)



Gambar 2.5 *Group Technology Layout*

Tata letak tipe ini didasarkan pada pengelompokkan produk atau komponen yang akan dibuat. Produk-produk yang tidak identik dikelompok-kelompokkan berdasarkan langkah-langkah pemrosesan, bentuk, mesin atau peralatan yang dipakai, dan sebagainya (Arif, 2017).

4. Tata letak fasilitas berdasarkan fungsi atau macam proses (*functional* atau *process layout*)



Gambar 2.6 *Process Layout*

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 ke dalam satu *departement*. Keuntungan yang bisa diperoleh dari tata letak tipe ini adalah:

- Total investasi yang rendah untuk pembelian mesin atau peralatan produksi lainnya.
- Fleksibilitas tenaga kerja dan fasilitas produksi besar dan sanggup mengerjakan berbagai macam jenis dan model produk.
- Kemungkinan adanya aktivitas supervisi yang lebih baik dan efisien melalui spesialisasi pekerjaan.
- Pengendalian dan pengawasan akan lebih mudah dan baik terutama untuk pekerjaan yang sukar dan membutuhkan ketelitian tinggi.

- e. Mudah untuk mengatasi *breakdown* dari pada mesin yaitu dengan cara memindahkannya ke mesin yang lain tanpa banyak menimbulkan hambatan-hambatan signifikan (Arif, 2017).

Sedangkan kerugian dari tipe ini adalah:

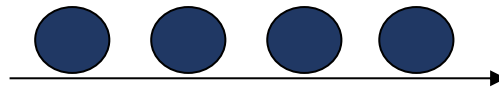
- a. Karena pengaturan tata letak mesin tergantung pada macam proses atau fungsi kerjanya dan tidak tergantung pada urutan proses produksi maka hal ini menyebabkan aktivitas pemindahan *material*.
- b. Adanya kesulitan dalam hal menyeimbangkan kerja dari setiap fasilitas produksi yang ada akan memerlukan 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 (Arif, 2017).

### **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:

a. *Straight Line*

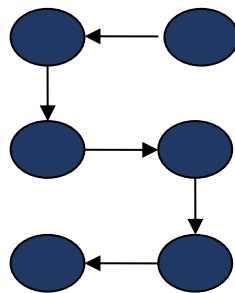
Pola aliran berdasarkan garis lurus dipakai bilamana proses berlangsung singkat, *relative* sederhana, dan umumnya terdiri dari beberapa komponen atau beberapa macam *production equipment*. Beberapa keuntungan memakai pola aliran berdasarkan garis lurus antara lain jarak terpendek antara 2 titik, proses berlangsung sepanjang garis lurus yaitu dari mesin nomor satu sampai dengan nomor terakhir, dan jarak perpindahan bahan secara total kecil (Arif, 2017).



Gambar 2.7 Pola Aliran Bahan *Straight Line*

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

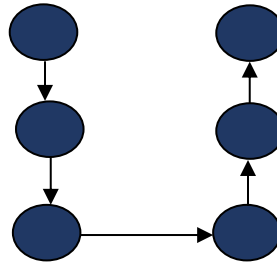
Pola aliran berdasarkan garis-garis patah ini sangat baik ditetapkan bilamana aliran proses produksi menjadi lebih panjang dibanding dengan luas area yang ada. Untuk itu aliran bahan akan dibelokkan untuk menambah panjangnya garis aliran yang ada secara ekonomis, hal ini akan dapat mengatasi segala keterbatasan dari area serta ukuran pabrik yang ada (Arif, 2017).



Gambar 2.8 Pola Aliran Bahan *Zig-Zag (S-Shape)*

c. *U-Shaped*

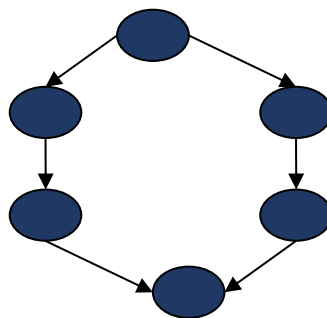
Pola aliran ini akan dipakai bilamana dikehendaki bahwa akhir dari proses produksi akan berada pada lokasi yang sama dengan awal proses produksinya. Hal ini akan mempermudah pemanfaatan fasilitas transportasi dan juga mempermudah pengawasan untuk keluar masuknya *material* dari dan menuju pabrik (Arif, 2017).



Gambar 2.9 Pola Aliran Bahan *U-Shaped*

d. *Circular*

Pola aliran berdasarkan bentuk lingkaran ini sangat baik dipergunakan bilamana dikehendaki untuk mengembalikan *material* atau produk pada titik awal aliran produksi. 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 (Arif, 2017).

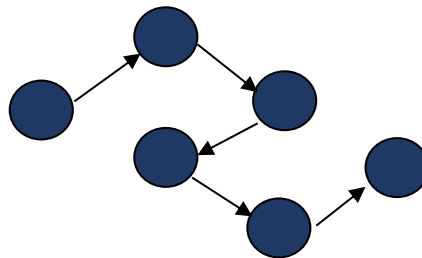


Gambar 2.10 Pola Aliran Bahan *Circular*

e. *Odd-Angle*

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

- Bilamana tujuan utamanya adalah untuk memperoleh garis aliran yang pendek di antara suatu kelompok kerja dari area yang saling berkaitan.
- Bilamana proses *handling* dilaksanakan secara mekanis.
- Bilamana ada keterbatasan ruangan yang menyebabkan pola aliran yang lain terpaksa tidak diterapkan.
- Bila dikehendaki adanya pola aliran yang tetap dari fasilitas yang ada.
- *Odd-angle* ini akan memberikan lintasan yang pendek dan terutama untuk area yang kecil (Arif, 2017).



Gambar 2.11 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*

### 2.1.6 Macam-Macam Proses Manufaktur

Suatu *layout* pada umumnya ditentukan oleh macam proses yang mendukungnya. Karena proses yang terjadi dalam industri begitu luasnya, maka *layout* yang direncanakan untuk masing-masing industri tersebut juga akan disesuaikan dengan macam proses yang ada. Selanjutnya proses yang terjadi di dalam suatu industri dapat diklasifikasikan sebagai:

a. *Continuous Process Industry*

Industri yang proses produksinya berlangsung terus-menerus. Pada proses ini, proses produksi akan berlangsung selama 24 jam terus-menerus. Begitu proses produksi dijalankan maka tidak mungkin menghentikannya dalam beberapa saat atau setiap saat tanpa mengakibatkan kerugian yang besar akibat terhentinya proses produksi yang ada.

b. *Repetitive Process Industry*

Industri yang proses produksinya berlangsung secara berulang kembali. Dalam *repetitive process industry*, produk dihasilkan dalam jumlah banyak dan proses biasanya berlangsung dalam langkah pengerjaan yang berulang-ulang dan serupa. Untuk industri macam ini, proses produksi dapat dihentikan sewaktu-waktu tanpa menimbulkan banyak kerugian seperti halnya yang terjadi pada *continuous process industry*.

c. *Intermittent Process Industry*

Industri proses yang berlangsung terputus-putus adalah suatu industri yang proses produksinya berlangsung sesuai dengan *order* yang diterima. Proses produksi berdasarkan *order* pesanan yang bisa dilaksanakan sewaktu-waktu dan kadang-kadang proses ini disebut juga dengan *job lot in industry*. Proses industri semacam ini biasanya berkaitan dengan produksi dalam *volume* yang kecil, sedangkan pengaturan tata letak berdasarkan aliran proses (Nur, 2017).



## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi sederhana dari manajemen adalah pencapaian tujuan melalui orang lain. Dari definisi tersebut dapat dilihat beberapa hal pokok, hal pertama yaitu mengenai “Pencapaian Tujuan” dalam arti yang sesungguhnya adalah seni atau ilmu yang mengatur proses atau sumber daya yang ada dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Hal kedua menyangkut aspek “Pencapaian Tujuan” yang berarti sebagai suatu aktivitas manajemen yang berhubungan dengan pekerjaan orang lain (Agustina, 2012).

Jadi manajemen adalah seni atau ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dan menunjang terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen sendiri berasal dari kata “*To Manage*” yang artinya mengatur. Hal tersebut mencakup:

- a. Yang mengatur adalah semua unsur manajemen.
- b. Tujuannya diatur dengan semua unsur manajemen sehingga lebih berdaya guna dalam mewujudkan tujuan.
- c. Harus diatur supaya 6M tersebut bermanfaat optimal, terkoordinasi, dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
- d. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
- e. Mengaturnya dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen.

Manajemen adalah ilmu yang berfungsi menggerakkan dan mengelola sekelompok manusia untuk mencapai tujuan utama dengan melakukan suatu usaha bersama. Manajemen dalam arti luas mengenal berbagai sektor, lingkungan, dan

tingkatan sehingga suatu organisasi kerja akan dapat terkendali apabila sumber daya manusianya dikelola dan dikembangkan secara profesional, dari sini lah manajemen sumber daya manusia penting untuk dipelajari dan diterapkan. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai elemen kerja pengendali karena organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan baik bila tidak di-*manage* atau dikelola secara baik pula. Pengelolaan tersebut meliputi berbagai hal yaitu di antaranya terhadap manusia atau sumber daya manusianya (Agustina, 2012).

Dalam suatu organisasi yang terpenting adalah mencapai tujuan dari perusahaan, setelah itu baru melaksanakan fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

a. *Planing*

Merupakan kegiatan untuk merencanakan sasaran yang akan dicapai dan garis-garis besar untuk mencapai sasaran tersebut.

b. *Organizing*

Yaitu kegiatan untuk mengorganisir sumber daya organisasi termasuk dalam hal ini perancangan struktur organisasi dan kewenangan dari masing-masing anggota organisasi atau *unit* kerja serta mencapai situasi dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

c. *Actuating*

Merupakan kegiatan untuk menggerakkan atau memobilisir seluruh sumber daya organisasi agar rencana-rencana yang telah ditetapkan dapat diwujudkan secara nyata.

d. *Controlling*

Merupakan kegiatan untuk mengendalikan arah organisasi agar sasaran yang telah kita tetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan pelaksanaan POAC maka tujuan manajemen yang realistis, spesifik, terukur, dan ada batasan waktu dapat tercapai dengan optimal (Agustina, 2012).

### **2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan, memperoleh, menyeleksi, dan mengolah sumber daya manusia yang ada agar dapat mencapai tujuan utama perusahaan.
- b. Mengembangkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan dengan baik.
- c. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia, dapat meningkatkan efektivitas fungsi produksi agar produktivitas dan prestasi pegawai meningkat sehingga juga meningkatkan prestasi perusahaan (Agustina, 2012).

### **2.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM, di antaranya adalah:

1. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang, dan
- 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.

3. 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, dan
- b. Pemilihan 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).

## 4. 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 di mana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

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

## 5. 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 SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas; dan
- 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.

#### 6. Pencapaian Efektivitas 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 terwujud. 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; dan
- 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 yang banyak terjadi di beberapa perusahaan di Indonesia (Agustina, 2012).

#### **2.2.4 Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana yang telah penulis jelaskan pada hal di atas bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk mencapai nilai tertinggi atau kualitas yang baik dari sumber daya manusianya yang meliputi:

##### **1. Pengadaan Tenaga Kerja**

Sasaran pengadaan adalah untuk memperoleh SDM dalam jumlah dan kualifikasi yang tepat bagi organisasi yang terdiri dari:

##### **- Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

##### **- Perencanaan Tenaga Kerja**

Suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kualitas dan kuantitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya dapat tercapai.

##### **- Penarikan Tenaga Kerja**

Sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh sejumlah calon karyawan yang memenuhi persyaratan (berkualitas).

##### **- Seleksi**

Suatu proses untuk mendapat tenaga kerja yang memenuhi syarat atau mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam spesifikasi pekerjaan (Ariyanto, 2021).

## 2. Pengembangan Karyawan

### - Orientasi

Berupa pengenalan sederhana dengan karyawan lama, atau dapat merupakan proses panjang, yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijakan-kebijakan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial), prosedur kerja, gambaran umum atau sejarah, sifat perusahaan, dan manfaat-manfaat yang diperoleh karyawan baru.

### - Pelatihan

Suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

### - Pendidikan

Suatu usaha meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan.

## 3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

### - Karier

Suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah tapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti kehidupan bagi seseorang.

### - Perencanaan Karier

Suatu proses yang memungkinkan seseorang memilih tujuan karier dan mengenali cara atau alur untuk mencapai tujuan tersebut.

### - Pengembangan Karier

Suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin, agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak yang tersedia ketika dibutuhkan.

#### 4. Penilaian Prestasi Kerja

Sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan.

#### 5. Kompensasi

Merupakan segala penghargaan (*outcomes*) yang diberikan oleh organisasi pada karyawan atas kontribusi (*inputs*) yang diberikan kepada organisasi.

#### 6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan kerja, sedang kesehatan kerja meliputi merujuk pada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik ataupun mental.

#### 7. Pemutusan Hubungan Kerja

Pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka (Ariyanto, 2021).

### **2.2.5 Kebijakan dan Kegiatan MSDM**

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut menggunakan 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, *Guest* menyatakan ada 4 kebijakan utama dalam MSDM, yaitu:

- *Employee influence*
- *Human resource flow*
- *Rewards systems*



- *Work systems*

4 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, *Guest* menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari 4 proses generik yaitu:

- *Selection*
- *Appraisal*
- *Rewards*
- *Development*

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 SDM (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan, serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) (Ariyanto, 2021).

#### **2.2.6 Seleksi**

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini menyatakan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen. Seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima untuk menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut (Hasibuan, 2021).

Langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

- a. Penerimaan surat lamaran,
- b. Penyelenggaraan ujian,
- c. Wawancara seleksi,
- d. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
- e. Evaluasi kesehatan,
- f. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
- g. Pengenalan pekerjaan, dan
- h. Keputusan atas lamaran.

Standar yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu:

- a. *Relevansi*, yaitu sejauh mana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan.
- b. *Reliabilitas*, yaitu sejauh mana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda.
- c. *Validitas*, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performansi pekerjaan.
- d. Faktor keadilan, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan (Hasibuan, 2021).

### **2.2.7 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi yang memiliki visi untuk kemajuan dan pengembangan bisnis dalam skala yang lebih besar lagi, tentu berpikir tentang bagaimana implementasi kegiatan aktual dalam setiap tindakan yang diambil. Salah satu langkah penting yang harus dirumuskan adalah bagaimana dalam merancang

strategi pengembangan karier karyawan karena organisasi selalu berorientasi pada perbaikan secara terus menerus terutama dari sisi *Human Capital*. Untuk itu, segala kegiatan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan harus dirancang sedemikian rupa selaras dengan visi dan misi organisasi dengan tetap mengedepankan peningkatan kompetensi SDM secara berkesinambungan. Pelatihan dan pengembangan SDM diyakini dapat berkontribusi dalam mengatasi permasalahan seputar penurunan kinerja dan produktivitas tidak hanya pada tingkat individu, tetapi bisa saja terjadi dalam tingkat organisasi.

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan, serta perubahan sikap seorang individu. Dari definisi ini, tentu kita berpikir bahwa sebuah pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi, tentu bertujuan agar para karyawan mengalami peningkatan dalam hal pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagian besar kegiatan pelatihan bertujuan untuk memperbaiki proses kerja atau teknik dalam menyelesaikan tugas tertentu secara lebih efektif dan efisien. Sementara itu, pengembangan adalah konsekuensi dari hasil pendidikan dan pelatihan yang diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap, dan sifat-sifat kepribadian (Rozalena dan Dewi, 2017). Lebih lanjut Rozalena menambahkan bahwa pelaksanaan aktivitas pengembangan ini lebih formal sifatnya dan konsentrasinya mengarah pada strategi untuk mempersiapkan kemampuan karyawan pada jabatan yang akan datang. Tujuan pengembangan haruslah mampu mengubah sikap, perilaku, pengalaman, dan kinerja karyawan (Hasibuan, 2021).

Penjelasan mengenai pelatihan dan pengembangan dari para ahli yang lain juga senada, bahwa ada beberapa kriteria khusus yang membedakan pelatihan dengan pengembangan. Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

a. *Training* (Pelatihan)

Dari definisi ini jelas bahwa usaha yang dilakukan sebuah organisasi untuk mengadakan pelatihan selalu berhubungan dengan bidang pekerjaan tertentu atau diselaraskan dengan bidang bisnis organisasi tersebut. Dari penjelasan tersebut, setidaknya ada empat hal penting yang ingin ditingkatkan oleh organisasi atau perusahaan, yaitu kompetensi, pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan.

b. *Development* (Pengembangan)

Pengertian pengembangan dimaknai sebagai suatu upaya pelatihan yang bersifat formal. Pendidikan formal membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan aktivitas pelatihan. Bidang pengembangan juga lebih luas, misalnya bertambahnya pengalaman dan serangkaian penilaian perilaku dan kepribadian untuk mempersiapkan seorang karyawan di masa yang akan datang untuk menduduki jabatan tertentu. Hal yang paling penting dalam pelatihan dan pengembangan adalah bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan dapat mendesain proses pelatihan dengan baik sesuai dengan kebutuhannya.

*Human Capital* atau sering disebut sebagai modal insani, mengacu pada berbagai macam atribut, pengalaman hidup, pengetahuan, penemuan hal baru, energi, dan antusiasme yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi. Tentu hal ini sangat sulit untuk diduplikasi karena memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi tentu merupakan modal yang baik bagi perusahaan (Nugroho, 2019).

### 2.2.8 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan bukan hanya bagi individu tapi juga bagi perusahaan, berikut adalah tujuan dari pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Tujuan bagi Perusahaan
  - a. Meningkatkan profitabilitas.
  - b. Meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja.
  - c. Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
  - d. Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan operasional.
  - e. Meningkatkan pengembangan organisasi (*Organizational Development*).
2. Tujuan bagi Individu
  - a. Membantu tenaga kerja menyelesaikan masalah yang mungkin timbul.
  - b. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu.
  - c. Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu.
  - d. Menyediakan informasi kepada tenaga kerja tentang cara untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan sikap individu.
  - e. Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat, dan efisien.
  - f. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan (Nugroho, 2019).

### **2.2.9 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Manfaat dari pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
5. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka (Hasibuan, 2021).

### **2.2.10 Kelemahan Pelatihan dan Pengembangan**

Beberapa kelemahan pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan dan pengembangan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan para *trainer*. Kelemahan-kelemahan tersebut meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan di semua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali ke pekerjaannya.
5. Informasi biaya dan manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.

6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia atau atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi (Ariyanto, 2021).

### **2.2.11 Shift Kerja**

*Shift* kerja adalah pergeseran atau penetapan jam kerja dari jam kerja pada umumnya yang terjadi satu kali dalam 24 jam. Biasanya perusahaan menerapkan *shift* kerja dengan tujuan mengoptimalkan hasil kerja dan produktivitas. Misalnya saja ditetapkan 3 *shift* dalam 24 jam yang masing-masing terdiri dari 8 jam kerja setiap *shift*nya atau 12 jam kerja selama 4 hari berturut-turut yang dilanjutkan dengan 4 hari libur.

Pengaturan *shift* kerja setiap perusahaan berbeda-beda tergantung pada kebutuhan masing-masing. Seperti apapun pengaturannya, hal utama yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan adalah kesehatan karyawan dan juga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Khususnya bagi perusahaan yang menerapkan *shift* malam harus lebih ekstra memperhatikan kesehatan para karyawannya. Bekerja pada malam hari memiliki risiko masalah kesehatan lebih tinggi dibandingkan jam kerja biasa.

Waktu bekerja umum yang diterapkan oleh hampir seluruh perusahaan adalah 8 jam dan inilah yang diketahui oleh para pelamar. Mereka akan memperkirakan jam kerja yang berlaku dengan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan hal lainnya termasuk perjalanan menuju kantor dan waktu pribadi mereka. Sebagai wartawan misalnya, berita dan kejadian yang bisa terjadi kapanpun mengharuskan perusahaan media menerapkan sistem kerja *shift*. Para pelamar harus mengetahui



sistem tersebut dan konsekuensi yang akan mereka terima jika sudah mulai bekerja. Untuk itu pastikan perusahaan memikirkan dengan baik mengenai pembagian *shift* kerja dan menginformasikannya dari awal. Tidak hanya berpengaruh pada karyawan itu sendiri, namun juga pada keluarga mereka.

Selain itu, perusahaan yang berkomitmen untuk melayani para pelanggan selama 24 jam terkadang perlu memodifikasi *shift* kerja mereka baik perpindahan jam kerja, pengurangan, tumpang tindih, atau bahkan penambahan di saat-saat tertentu. Modifikasi *shift* kerja juga harus dipertimbangkan dengan kebutuhan serta kepuasan pelanggan dilihat dari data kepuasan pelanggan sebelumnya dan jam *shift* kerja yang berlaku.

Sesuai dengan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, jika jam kerja di sebuah perusahaan dibuat sebanyak 3 *shift* dengan masing-masing maksimal 8 jam per hari termasuk jam istirahat, maka jumlah jam kerja secara akumulatif masing-masing *shift* tidak boleh lebih dari 40 jam per minggu. Karyawan yang bekerja melebihi ketentuan tersebut harus bekerja dengan sepengetahuan dan surat pemerintah tertulis dari perusahaan yang diperhitungkan sebagai waktu kerja lembur.

Berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003, jam kerja yang berlaku adalah 7 jam dalam sehari dan 40 jam dalam seminggu untuk 6 hari kerja. Karyawan yang bekerja 5 hari dalam seminggu dibebankan kewajiban 8 jam dalam sehari dan 40 jam dalam seminggu. Peraturan di atas tidak berlaku atau dapat disesuaikan untuk sektor usaha tertentu. Misalnya media, rumah sakit, pemadam kebakaran, operator telepon, *call center*, dan sebagainya. Umumnya, pekerja *shift* malam dituntut bekerja selama 7 jam dalam sehari selama 5 hari atau 35 jam dalam seminggu. Ada

juga perusahaan yang memberlakukan *shift* malam dengan jam kerja pada umumnya, yaitu 8 jam sehari atau 40 jam dalam seminggu (Kurniawidjaja, 2020).

### **2.2.12 Jam Kerja Karyawan**

Jam dan *shift* kerja yang standar adalah tujuh sampai delapan jam (siang hari) per hari selama 5 atau 6 hari dalam seminggu. Namun, tuntutan operasional bisnis dan peraturan yang membatasi karyawan hanya bekerja maksimal 40 jam per minggu, menciptakan jam kerja *shift* yang berbeda atau *non-standard*, yaitu *shift* malam, *shift* panjang, dan *flexitime*.

#### **a. Shift Malam**

Perusahaan yang beroperasi selama 24 jam per hari, biasanya memberlakukan jadwal untuk setiap *shift* secara berurutan, yaitu sebagai berikut:

07.00 – 15.00 WIB

15.00 – 23.00 WIB

23.00 – 07.00 WIB

Permasalahan yang biasa terjadi, yaitu:

- Perubahan siklus tidur-bangun yang memiliki dampak fisiologis seperti perubahan suhu badan, perubahan hormonal, dan *digestive* (produksi asam lambung menjadi lebih banyak).
- Permasalahan sosial, karena malam tidak tidur sementara siang hari mereka tidur sehingga kebutuhan untuk bersosialisasi dengan keluarga berkurang.
- Ancaman keselamatan dan bahaya lebih banyak terjadi pada karyawan *shift* malam.

b. *Shift* Panjang

Biasanya lama setiap *shift* adalah delapan jam kerja, tetapi banyak perusahaan mengimplementasikan waktu yang lebih panjang. Contoh, supir bus atau truk dalam melayani rute jalur tertentu tidak bisa menyelesaikan tugas berkendaranya dalam waktu delapan jam sehingga penghitungan *shift* yang digunakan biasanya 10 jam untuk empat hari kerja atau 4/40. Beberapa perusahaan yang melayani publik 24 penuh setiap hari, biasanya mereka akan membagi jam kerja atas 12 jam per *shift* per hari.

Kebalikan dan permasalahan yang biasa terjadi yaitu banyak karyawan menyukai *long shift* karena hanya ada empat hari kerja. Waktu istirahat yang lebih banyak serta menghemat biaya *transport* menjadi dampak dari jam berangkat dan pulang karyawan. Namun, permasalahan yang sering terjadi adalah gangguan kesehatan yang serius seperti gangguan tidur dan penggunaan obat-obatan terlarang untuk menambah tenaga.

c. *Flexitime*

Walaupun semua perusahaan memiliki jam kerja yang telah ditetapkan, namun masih banyak pula perusahaan yang mencoba untuk menggunakan jadwal fleksibel (*flexitime*). Cara ini memungkinkan karyawan untuk menentukan jam kerjanya. Karyawan dibebaskan untuk menentukan, apakah mereka ingin memulai jam kerja dengan lebih cepat atau bahkan lambat. Namun, total jam kerja tetap diharuskan sesuai dengan ketentuan, misalnya delapan jam kerja. *Flexitime* memberi keleluasaan karyawan untuk menggunakan waktunya jika mereka ingin melakukan hal tertentu yang tak bisa ditunda, misalnya merawat anak sebelum bekerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa diberlakukannya *flexitime* dapat mengurangi

keterlambatan, dapat meningkatkan produktivitas, dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Kurniawidjaja, 2020).

### **2.2.13 Perjanjian Kerja Waktu Tertentu**

Pengertian Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) menurut Pasal 1 Angka 1 Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor KEP 100/MEN/VI/2004 tentang Ketentuan Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu adalah “Perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu yang bersifat sementara”.

PKWT adalah perjanjian bersyarat, antara lain dipersyaratkan bahwa harus dibuat tertulis dan dibuat dalam bahasa Indonesia, dengan ancaman bahwa apabila tidak dibuat secara tertulis dan tidak dibuat dengan bahasa Indonesia, maka dinyatakan sebagai PKWTT (Pasal 57 ayat (2) UU Ketenagakerjaan). PKWT tidak dapat dipersyaratkan adanya masa percobaan (*probation*) dan apabila dalam perjanjiannya terdapat masa percobaan dalam PKWT tersebut, maka klausul tersebut dianggap sebagai tidak pernah ada. Dengan demikian apabila dilakukan pengakhiran hubungan kerja karena alasan masa percobaan maka pengusaha dianggap memutuskan hubungan kerja sebelum berakhirnya perjanjian kerja. Dan oleh karena pengusaha dapat dikenakan sanksi untuk membayar ganti kerugian kepada pekerja atau buruh sebesar upah pekerja atau buruh sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perijjian kerja.

PKWT tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap (Pasal 59 ayat (2) UU Ketenagakerjaan), tetapi PKWT hanya dapat dibuat untuk pekerjaan

tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu (Pasal 59 ayat (1) UU Ketenagakerjaan), yakni:

a. Pekerjaan paket yang sekali selesai atau pekerjaan yang bersifat sementara

PKWT yang didasarkan pada paket pekerjaan yang sekali selesai atau pekerjaan yang bersifat sementara serta pekerjaan yang waktu penyelesaiannya diperkirakan dalam waktu yang tidak terlalu lama, adalah PKWT yang didasarkan atas selesainya pekerjaan tertentu.

b. Pekerjaan yang waktu penyelesaiannya diperkirakan dalam waktu yang tidak terlalu lama dan paling lama 3 tahun khususnya untuk PKWT berdasarkan selesainya paket pekerjaan tertentu

Dalam PKWT yang didasarkan atas selesainya pekerjaan tertentu tersebut, dibuat hanya untuk paling lama 3 tahun dan dalam perjanjiannya harus dicantumkan batasan paket pekerjaan dimaksud sampai sejauh mana dinyatakan selesai. Apabila pekerjaan tertentu yang diperjanjikan tersebut, dapat diselesaikan lebih awal dari yang diperjanjikan, maka PKWT berakhir atau putus demi hukum. Dengan kata lain, perjanjian berakhir dengan sendirinya pada saat selesainya pekerjaan.

c. Pekerjaan yang bersifat musiman

PKWT untuk pekerjaan yang bersifat musiman, adalah pekerjaan yang dalam pelaksanaannya tergantung pada musim atau cuaca tertentu yang hanya dapat dilakukan untuk satu jenis pekerjaan pada musim tertentu. Demikian juga untuk pekerjaan yang harus dilakukan untuk memenuhi pesanan atau target tertentu dikategorikan sebagai pekerjaan musiman. Namun, hanya dapat dilakukan bagi pekerja atau buruh yang melakukan pekerjaan tambahan (Pasal 5 Kepmenaker Nomor KEP 100/MEN/VI/2004). Pengusaha yang mempekerjakan pekerja atau

buruh berdasarkan PKWT yang bersifat musiman, pelaksanaannya dilakukan dengan membuat daftar nama-nama pekerja atau buruh yang melakukan pekerjaan (Pasal 6 Kepmenaker Nomor KEP 100/MEN/VI/2004).

- d. Pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam masa percobaan atau peninjauan

PKWT untuk pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru kegiatan baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam masa percobaan atau peninjauan dijelaskan lebih lanjut dalam Kepmenaker Nomor KEP 100/MEN/VI/2004 bahwa PKWT tersebut hanya dapat dilakukan untuk jangka waktu paling lama 2 tahun dan dapat diperpanjang untuk satu kali perpanjangan dalam masa satu tahun. PKWT untuk pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam masa percobaan atau peninjauan tersebut hanya boleh dilakukan oleh pekerja atau buruh yang melakukan pekerjaan di luar kegiatan atau di luar pekerjaan yang biasa dilakukan perusahaan (Farida, 2019).

#### **2.2.14 Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah berakhirnya hubungan kerja sama antara karyawan dengan perusahaan, baik karena ketentuan yang telah disepakati, atau mungkin berakhir di tengah karier. Mendengar istilah PHK, terlintas adalah pemecatan sepihak oleh pihak perusahaan karena kesalahan pekerja. Oleh sebab itu, selama ini singkatan ini memiliki arti yang negatif dan menjadi momok menakutkan bagi para pekerja.

Menurut Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 Ayat 25, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan

kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha.

Manulang (1988) mengemukakan bahwa istilah pemutusan hubungan kerja dapat memberikan beberapa pengertian, yaitu:

- a. *Termination*, putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati.
- b. *Dismissal*, putusnya hubungan kerja karena karyawan melakukan tindakan pelanggaran disiplin yang telah ditetapkan.
- c. *Redundancy*, pemutusan hubungan kerja karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi baru, seperti: penggunaan robot-robot industri dalam proses produksi, penggunaan alat-alat berat yang cukup dioperasikan oleh satu atau dua orang untuk menggantikan sejumlah tenaga kerja. Hal ini berdampak pada pengurangan tenaga kerja.
- d. *Retrenchment*, pemutusan hubungan kerja yang dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi, seperti resesi ekonomi yang membuat perusahaan tidak mampu memberikan upah kepada karyawannya.

Maka dengan ini dapat disimpulkan bahwa PHK yang juga dapat disebut dengan pemberhentian atau pemisahan memiliki pengertian sebagai sebuah pengakhiran hubungan kerja dengan alasan tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan.

#### **2.2.15 Penyebab Terjadinya PHK**

Adapun alasan PHK yang diterapkan, mulai dari pekerja mengundurkan diri sampai kesepakatan bersama. Selain itu adalah:

1. Selesainya PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)
2. Pekerja melakukan kesalahan berat
3. Pekerja melanggar perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan
4. Pekerja menerima PHK meski bukan karena kesalahannya
5. PHK massal karena perusahaan rugi, *force majeure*, atau melakukan efisiensi
6. Peleburan, penggabungan, dan perubahan status
7. Pekerja meninggal dunia
8. Pekerja mangkir 5 hari atau lebih dan telah dipanggil 2 kali secara patut
9. Pekerja sakit berkepanjangan
10. Pekerja memasuki usia pensiun

#### **2.2.16 Jenis-Jenis PHK**

Ada beberapa jenis PHK yang diterapkan, antara lain:

1. PHK atas Permintaan Perusahaan dan Prosedurnya
  - a. Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan.
  - b. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
  - c. Mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di dalam lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.
  - d. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja.
  - e. Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.



Prosedur:

Proses pemberhentian hubungan kerja karyawan dalam perusahaan ini memiliki prosedur yaitu musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan (Farida, 2019).

## 2. PHK atas Permintaan Sendiri dan Prosedurnya

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Pada umumnya karyawan mengajukan permohonan berhenti karena beberapa alasan, antara lain:

- a. Pindah bekerja di perusahaan lain
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Untuk melanjutkan pendidikan
- d. Berwiraswasta

Prosedur:

Karyawan harus meminta izin kepada atasan sebelumnya untuk mengajukan karyawan baru. Karyawan membuat surat pengunduran diri dengan alasan yang jelas (Farida, 2019).

## 3. PHK atas Pensiun Alami dan Prosedurnya

Faktor yang memengaruhi PHK atas pensiun alami yaitu dilihat dari umur, kesehatan, dan tingkat keproduktivitasan karyawan dalam bekerja.

Prosedur:

Karyawan memiliki umur maksimal sekitar 50 tahun dalam bekerja dan sebagai kompensasinya diberikan uang pensiun. Berikut ketentuan uang pensiun yang diberikan oleh kepada para karyawannya:

- a. Masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 (satu) bulan upah.
- b. Masa kerja 1 – 2 tahun, 2 (dua) bulan upah.
- c. Masa kerja 2 – 3 tahun, 3 (tiga) bulan upah.
- d. Masa kerja 3 – 4 tahun, 4 (empat) bulan upah.
- e. Masa kerja 4 – 5 tahun, 5 (lima) bulan upah.
- f. Masa kerja 5 – 6 tahun, 6 (enam) bulan upah.
- g. Masa kerja 6 – 7 tahun, 7 (tujuh) bulan upah.
- h. Masa kerja 7 – 8 tahun, 8 (delapan) bulan upah.
- i. Masa kerja 8 tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan upah (Farida, 2019).

#### 4. PHK atas Pensiun Dini dan Prosedurnya

Dilihat dari lama karyawan dalam bekerja. Prosedur dalam pengambilan pensiun dini, syaratnya yaitu masa kerja karyawan adalah minimal 2 tahun bekerja dan diberikan uang pensiun. Berikut ketentuan uang pensiun yang diberikan kepada para karyawannya:

- a. Masa kerja 2 – 3 tahun, 3 (tiga) bulan upah.
- b. Masa kerja 3 – 4 tahun, 4 (empat) bulan upah.
- c. Masa kerja 4 – 5 tahun, 5 (lima) bulan upah.
- d. Masa kerja 5 – 6 tahun, 6 (enam) bulan upah.
- e. Masa kerja 6 – 7 tahun, 7 (tujuh) bulan upah.
- f. Masa kerja 7 – 8 tahun, 8 (delapan) bulan upah.
- g. Masa kerja 8 tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan upah (Farida, 2019).