

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Sistem Produksi**

Produksi merupakan 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 yang berupa barang-barang atau jasa. Proses produksi adalah salah satu faktor produksi yang ada dalam perusahaan dalam menghasilkan suatu produk.

Kelancaran dalam pelaksanaan proses produksi ditentukan oleh sistem produksi yang ada di dalam perusahaan tersebut. Baik buruknya sistem produksi dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Jika proses produksi yang terjadi dalam perusahaan baik, maka akan menghasilkan barang atau jasa dengan kualitas yang baik, demikian sebaliknya. Untuk menghindari hal tersebut maka perlu adanya pengendalian dalam suatu proses produksi. Pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin agar kegiatan produksi dan operasi yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, dan apabila terjadi penyimpangan, maka penyimpangan tersebut dapat dikoreksi, sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai (Budiartami, 2019).

Dalam menjalankan fungsi-fungsi produksi dengan baik, maka dibutuhkan rangkaian-rangkaian proses yang akan membentuk suatu sistem produksi. Sistem produksi ialah kumpulan dari subsistem yang saling berkaitan, dengan tujuan

mentransformasi *input* produksi menjadi *output* produksi. *Input* produksi ini bisa berbentuk bahan baku, mesin, tenaga kerja, modal dan informasi. Sedangkan *output* produksi ialah produk yang dihasilkan berikut sampingannya, seperti limbah, informasi dan sebagainya.

Dari sub-sub sistem produksi tersebut, diantaranya adalah perencanaan dan pengendalian produksi, pengendalian kualitas, penentuan standar, standar operasi, penentuan fasilitas produksi, dan penentuan harga pokok produksi. Sub-sub sistem itu akan membentuk pengaturan sistem produksi. Keandalan dari pengaturan sistem produksi ini akan tergantung dari produk yang dihasilkan serta cara menghasilkannya (proses produksinya). Cara menjadikan produk tersebut bisa berupa jenis proses produksi menurut cara menghasilkan produk, operasi dan produksi produk, dan variasi produk yang dihasilkan.

### **2.1.1 Konsep Dasar Sistem Produksi**

Konsep dasar sistem produksi terdiri dari :

#### 1. Elemen *input* dalam sistem produksi

Pada hakikatnya *input* dalam sistem produksi dapat di kelompokkan kedalam dua jenis, yaitu *input* variabel (*variable input*), *input* tetap (*fixed input*). *Input variable* di definisikan sebagai *input* bagi sistem produksi yang tingkat penggunaan *input* itu tergantung pada jumlah *output* yang akan diproduksi. *Input* tetap diartikan sebagai suatu *input* bagi sistem produksi yang penggunaan *input* itu tidak tergantung pada jumlah *output* yang akan diproduksi.

2. Proses dalam sistem produksi

Suatu proses pada sistem produksi dapat dinyatakan sebagai integrasi sekuensial dari tenaga kerja, metode kerja, material, informasi, dan mesin atau peralatan, dalam suatu kawasan untuk menghasilkan nilai tambah bagi produk agar dapat dipasarkan dengan harga kompetitif di pasaran.

3. Elemen *output* dalam sistem produksi

*Output* dari proses dalam sistem produksi, dapat berbentuk barang atau jasa atau bisa disebut dengan produk.

### 2.1.2 Macam-Macam Proses Produksi

Sistem produksi ada banyak macam dan dibedakan berdasarkan proses, tujuan, atau kategori lainnya. Berikut ini akan membahas mengenai macam-macam sistem produksi yang sering digunakan yaitu berdasarkan proses menghasilkan *output* dan tujuan operasinya (Hermawan, 2019).

a. Sistem Produksi Menurut Tujuan Operasinya

Dilihat dari tujuan operasinya, sistem produksi dibedakan menjadi empat jenis, yakni:

1. *Engineering to order* (ETO), sistem produksi yang dibuat jika pemesan meminta produsen membuat produk mulai dari proses perancangan.
2. *Assembly to order* (ATO), sistem produksi di mana produsen membuat desain standar, modul operasional standar. Selanjutnya, produk dirakit sesuai dengan modul dan permintaan konsumen. Contoh perusahaan yang menerapkan sistem ini adalah pabrik mobil.
3. *Make to order* (MTO), sistem produksi dimana produsen akan menyelesaikan pekerjaan akhir suatu produk jika ia telah menerima

pesanan untuk item tersebut.

4. *Make to stock* (MTS), sistem produksi di mana barang akan diselesaikan produksinya sebelum ada pesanan dari konsumen.

b. Sistem Produksi Menurut Strategi dengan Mengatur Sumber Daya (*process positioning strategy*)

Sistem Produksi terlaksana dengan menggunakan sumber daya untuk mengolah input menjadi *output* dengan fungsional sumber daya yang spesifik sesuai dengan pembagian kerja atau prosesnya. Berdasarkan keragaman fungsional dari sumber daya dan aliran proses dari produk yang dihasilkan akan mempengaruhi pengaturan sumber daya dalam sistem produksi tersebut.

1. *Flow Shop*, dimana sistem produksi yang menghasilkan produk-produknya dengan aliran atau urutan proses sama. Aliran proses total produk adalah tetap. Pengaturan sumber daya mengikuti aliran proses dari produk (*by product layout*). *Flow Shop* ada dua jenis yaitu, *Continuous Flow Shop* dan *Intermittent Flow Shop*. Pada *Continuous Flow Shop*, material masuk dan atau keluar pada satu proses terus berkelanjutan selama proses tanpa menunggu proses tuntas, diantaranya di industri kimia. Pada *Intermittent Flow Shop*, material baru berpindah dari satu proses jika proses telah selesai dan digantikan material berikutnya, misalnya di industri manufaktur.
2. *Batch Production* suatu sistem produksi yang menghasilkan produk-produknya dengan memproses secara bersama satu beban lot atau *batch* di setiap proses dengan satu kali pengaturan. Aliran atau urutan proses dari masing-masing produk adalah sama. Pengaturan sumber daya

mengikuti aliran proses dari produk (*by product layout*). Material baru berpindah pada setiap setelah satu *batch* terselesaikan.

3. *Job Shop* ialah sistem produksi yang menghasilkan produk-produknya dengan aliran atau urutan proses yang bermacam-macam. Urutan proses satu produk dapat menjadi aliran balik produk yang lain. Pengaturan sumber daya mengikuti kesamaan fungsional proses (*by process layout*). Material berpindah sesuai dengan kebutuhan proses berikutnya.
4. *Cell Manufacturing* adalah sistem produksi yang menjadikan produk-produknya dengan komponen-komponen yang terkelompok memiliki kesamaan urutan proses. Urutan proses komponen dalam satu kelompok *cell* adalah mirip. Pengaturan sumber daya mengikuti kelompok kesamaan urutan proses (*group technology layout*). Material berpindah dalam satu *cell* mengikuti aliran proses, sedangkan antar *cell* sesuai kebutuhan proses berikutnya.
5. *Project* sistem produksi yang menghasilkan produk-produknya dengan aliran atau urutan proses yang unik sesuai rancangan *order* pesanan. Urutan proses sangat tergantung dari jaringan dependensi aktivitas proses produksinya. Sumber daya lebih banyak dialihkan menuju material dibandingkan material dipindahkan ke sumber daya. Pengaturan sumber daya mengikuti lokasi material yang diproses (*fixed site layout*). Material konstruksi utama cenderung tidak banyak berpindah.

### 2.1.3 Ruang Lingkup Sistem Produksi

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. Para pelanggan memasukkan pesanan-pesanan untuk berbagai produk. Pesanan-pesanan ini dimasukkan dalam jadwal produksi utama, bila jenis produksinya *made to order*.
2. 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*.
3. Mengelola persediaan. Tindakan pengelolaan persediaan berupa melakukan transaksi persediaan, membuat kebijakan persediaan pengamatan, kebijakan kuantitas pesanan atau produksi, kebijakan frekuensi dan periode pemesanan, dan mengukur performansi keuangan kebijakan yang dibuat.
4. Menyusun rencana agregat (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 (tidak perproduk).

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. JIP ini akan diperiksa tiap periodik atau bila ada kasus. JIP ini dapat berubah bila ada hal yang harus diakomodasikan.
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. Perencanaan kebutuhan material bertujuan untuk menentukan apa, berapa, dan kapan komponen, *subassembly* 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 *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. Kemajuan tahap demi tahap *simonitor* untuk dianalisis. Apakah pelaksanaan sesuai dengan rencanan yang dibuat.
9. 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 (menambah) kapasitas produksi.

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).

#### **2.1.4 Perancangan Sistem Produksi**

Ketika merancang sistem produksi, manajemen harus mempertimbangkan rancangan produk (jasa), volume produksi, proses produksi, lokasi dan tata letak, serta rancangan kerja (Alam, 2007).

1. Rancangan produk (jasa). Rancangan produk dipelajari oleh bagian produksi untuk mengetahui berbagai aspek yang berkaitan dengan proses produksi
2. Volume produksi. Manajemen harus mempertimbangkan kapasitas produksi yang dimiliki.
3. Proses produksi. Ketika merancang sistem produksi, manajemen harus mempertimbangkan proses produksi yang paling efisien.
4. Lokasi dan tata letak. Setelah proses produksi dipilih, langkah selanjutnya adalah merancang lokasi dan tata letak dari proses produksi. Lokasi dan tata letak didesain sedemikian rupa sehingga efisien.
5. Rancangan pekerjaan. Tahap akhir dari perancangan sistem produksi adalah menentukan pembagian kerja, membuat standar kerja, dan sebagainya. Pada tahap ini ditentukan juga para pelaksana dari sistem operasi.

#### **2.2. Perencanaan dan Pengendalian Produksi**

Sebagaimana telah diketahui, bahwa untuk menjalankan proses produksi, dalam suatu perusahaan dibutuhkan suatu rangkaian unit atau komponen-



komponen yang terpadu dan saling berkaitan untuk menjalankan proses produksi yang disebut sistem produksi. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan didalam perusahaan ini akan selalu berhubungan, antara kegiatan yang satu dengan kegiatan yang lainnya. Oleh karena itu, guna mendapatkan hasil yang baik dan teliti sistem produksi yang akan digunakan oleh perusahaan tersebut (Hermawan, 2019).

Secara umum perencanaan dan pengendalian produksi dapat diartikan sebagai aktivitas merencanakan serta mengendalikan material masuk dalam sistem produksi (baik bahan baku maupun bahan pembantu) mengalir dalam sistem produksi (menjadi komponen atau *subassembly*), dan keluar dari sistem produksi (berupa produk jadi atau *spare parts*) sehingga permintaan dapat dipenuhi dengan efektif dan efisien (tepat jumlah, tepat waktu penyerahan dan biaya produksi yang minimum).

Jika didefinisikan secara terpisah, perencanaan dan pengendalian produksi mencakup dua aktivitas yakni:

1. Perencanaan produksi: aktivitas mengevaluasi fakta di masa lalu dan sekarang serta mengantisipasi perubahan dan kecenderungan di masa mendatang untuk menentukan strategi dan penjadwalan produksi yang tepat guna mewujudkan sasaran memenuhi permintaan secara efektif dan efisien.
2. Pengendalian produksi: aktivitas mengendalikan dan memastikan seluruh rangkaian aktivitas yang telah direncanakan agar terlaksana sesuai dengan target dan sasaran yang ditetapkan sekalipun terdapat beberapa perubahan dan penyesuaian yang terjadi.

Adapun tujuan dari perencanaan dan pengendalian produksi adalah:

1. Mengusahakan agar perusahaan dapat memproduksi secara efektif dan efisien.
2. Mengusahakan agar perusahaan dapat menggunakan modal seoptimal mungkin dan dapat menguasai pasar yang luas.
3. Meramalkan permintaan produk yang dinyatakan dalam jumlah produk sebagai fungsi dari waktu.
4. Memonitor permintaan yang aktual, membandingkannya dengan ramalan permintaan sebelumnya dan melakukan revisi atas ramalan tersebut jika terjadi penyimpangan.
5. Menetapkan ukuran pemesanan barang yang ekonomis atas bahan baku yang akan dibeli.
6. Menetapkan sistem persediaan yang ekonomis.
7. Menetapkan kebutuhan produksi dan tingkat persediaan pada saat tertentu.
8. Memonitor tingkat persediaan, membandingkannya dengan rencana persediaan, dan melakukan revisi rencana produksi pada saat yang ditentukan.
9. Membuat jadwal produksi, penugasan, serta pembebanan mesin dan tenaga kerja yang terperinci.

Tingkat perencanaan dan pengendalian produksi terbagi menjadi tiga level, yaitu (Eunike, 2018):

1. Perencanaan jangka panjang

Contoh kegiatan: peramalan, perencanaan jumlah produk dan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan kebutuhan mesin atau sumber daya, dan perencanaan finansial.

2. Perencanaan jangka menengah

Contoh kegiatan: perencanaan kebutuhan kapasitas, perencanaan kebutuhan material, membuat jadwal induk produksi, dan perencanaan kebutuhan distribusi.

3. Perencanaan jangka pendek

Contoh kegiatan: penjadwalan perakitan produk akhir, perencanaan dan pengendalian *input-output*, pengendalian kegiatan produksi, perencanaan dan pengendalian pembelian, dan manajemen proyek.

### **2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi baik organisasi bisnis atau organisasi non bisnis tidak terlepas dari orang-orang yang bekerja di dalamnya. Orang-orang yang melaksanakan tugasnya dalam organisasi tersebut adalah sumber daya manusia yang biasanya sering disebut dengan pekerja dengan istilah yang berbeda-beda seperti pegawai atau karyawan atau buruh. Menurut para ahli ada beberapa istilah untuk menyebut sumber daya manusia, yaitu *personalia*, *kepegawaian*, *human resources* dan *manpower*.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang sangat strategis dalam keberhasilan mencapai tujuan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memberdayakan atau memaksimalkan anggota organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi tersebut secara efektif dan efisien (Ajabar, 2020).

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan

yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia *makro* secara umum terdiri dari dua yaitu SDM *makro* yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah dan SDM *mikro* dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan.

MSDM adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat (Susan, 2019).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia meliputi atas proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan serta pengendalian segala aktivitas yang masih berkaitan dengan analisa pekerjaan, evaluasi atas pekerjaan, pengadaan, pengembangan, promosi, kompensasi serta pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian Manajemen SDM tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pembahasan manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari fungsi-fungsi Manajemen SDM yang terdiri dari menganalisis pekerjaan dan jabatan, merencanakan SDM di perusahaan, melakukan perekrutan tenaga kerja, menseleksi

calon tenaga kerja, melakukan orientasi dan penempatan kerja, melatih karyawan, melakukan penilaian karyawan, melakukan kebijakan kompensasi, melaksanakan kegiatan pengembangan dan perencanaan karir, serta membuat kebijakan pemutusan hubungan kerja. Fungsi-fungsi Manajemen SDM ini adalah merupakan tugas-tugas bagian SDM dalam perusahaan (Harmen, 2019).

### **2.3.1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia sangatlah beragam, karena sangat bergantung pada tujuan organisasi yang berbeda-beda. Namun secara umum tujuan organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Menurut Cushway dalam Sutrisno, tujuan manajemen SDM, yaitu:
  - a. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang SDM.
  - b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM.
  - c. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi.
  - d. Memberi dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi.
  - e. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi.
  - f. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen SDM.
2. Menurut Simamora dalam Sunyoto, ada 4 tujuan manajemen SDM, yaitu:
  - a. Tujuan sosial, yaitu tentang tanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat.

- b. Tujuan organisasional, yaitu sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- c. Tujuan fungsional, yaitu tujuan mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Tujuan pribadi, yaitu tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

### **2.3.2. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan fungsi-sungsunya pada beberapa organisasi dapat dikelompokkan dalam beberapa macam kegiatan, antara lain:

1. Perencanaan, kegiatan merencanakan kebutuhan tenaga kerja sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pengorganisasian, kegiatan mengorganisasi semua tenaga kerja dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi yang tertuang dalam analisis dan deskripsi pekerjaan.
3. Pengarahan, kegiatan mengarahkan semua tenaga kerja agar mau bekerja dengan baik dan mampu bekerja sama.
4. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua tenaga kerja agar menaati semua aturan kerja yang diterapkan dalam organisasi.
5. Pengadaan, kegiatan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan.
6. Pengkompensasian, kegiatan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada pekerja sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

7. Pengembangan, kegiatan meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pekerja melalui pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.
8. Pengintegrasian, kegiatan menyatukan keinginan organisasi dan kebutuhan pekerja sehingga terciptanya kerja sama yang saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan, kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pekerja agar mereka mau bekerja dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi.
10. Pendisiplinan, kegiatan menyadarkan pekerja untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma organisasi.
11. Pemberhentian, kegiatan pemutusan hubungan kerja baik atas keinginan perusahaan maupun atas keinginan pekerja itu sendiri atau karena telah berakhirnya kontrak kerja, memasuki masa pensiun dan lain sebagainya.

### **2.3.3. Tahap Perencanaan SDM**

Berdasarkan pada pendapat Jackson *and* Schuler, ada empat tahapan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi, yaitu (Ajabar, 2020):

1. Mengumpulkan dan menganalisis data untuk meramalkan permintaan atau persediaan sumber daya manusia.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

#### **2.3.4. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sedarmayanti mengemukakan berkaitan tentang ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan, ke dalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut (Susan, 2019):

1. *Pre Service Training* (Pelatihan Pra Tugas)

Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai untuk bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

2. *In Service Training* (Pelatihan dalam Tugas)

Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Post Service Training* (Pelatihan Purna atau Pasca Tugas)

Pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

#### **2.4. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan merupakan sebuah *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai



tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu.

Dari beberapa teori mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Yang dapat diukur melalui (Utama, 2021):

1. Kemampuan teknis
2. Kemampuan konseptual
3. Tanggung Jawab
4. Inisiatif
5. Kemampuan hubungan interpersonal.