

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Sistem Produksi**

Sistem produksi adalah suatu rangkaian dari beberapa elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, sistem produksi adalah sistem integral yang memiliki komponen struktural dan fungsional perusahaan. Komponen struktural terdiri dari bahan, peralatan, mesin, tenaga kerja, informasi, dan lain sebagainya. Sementara komponen fungsional meliputi perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan hal lain yang berhubungan dengan manajemen. (Witdya, 2019)

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

Menurut Gaspersz (2008), produksi adalah bidang yang terus berkembang selaras dengan perkembangan teknologi, dimana produksi memiliki suatu jalinan hubungan timbal-balik (dua arah) yang sangat erat dengan teknologi, dimana produksi dan teknologi saling membutuhkan. Sistem produksi merupakan kumpulan 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 sampingannya seperti limbah, informasi, dan sebagainya. Proses produksi sering diartikan sebagai aktivitas yang ditujukan untuk meningkatkan nilai masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Secara garis besar, proses produksi adalah kegiatan mengolah masukan (*input*,

sumber daya produksi) dalam proses dengan menggunakan metode tertentu untuk menghasilkan keluaran (*output*, barang maupun jasa) yang sesuai dengan ketentuan. Dengan demikian maka kegiatan usaha jasa seperti dijumpai pada perusahaan angkutan, asuransi, bank, pos, telekomunikasi, menjalankan juga kegiatan produksi. Secara skematis sistem produksi dapat digambarkan sebagai berikut:

Sistem produksi merupakan sistem integral yang mempunyai komponen struktural dan fungsional, dan memiliki beberapa karakteristik berikut:

- Mempunyai komponen-komponen atau elemen-elemen yang saling berkaitan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh.
- Mempunyai tujuan yang mendasari keberadaannya, yaitu menghasilkan produk (barang dan/atau jasa) berkualitas yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.
- Mempunyai aktivitas berupa proses transformasi nilai tambah *input* menjadi *output* secara efektif dan efisien.
- Mempunyai mekanisme yang mengendalikan pengoperasiannya, berupa optimalisasi pengalokasian sumber-sumber daya.

Ada sekurang-kurangnya 4 perbedaan pokok antara usaha jasa dan usaha fabrikasi (penghasil barang), yaitu:

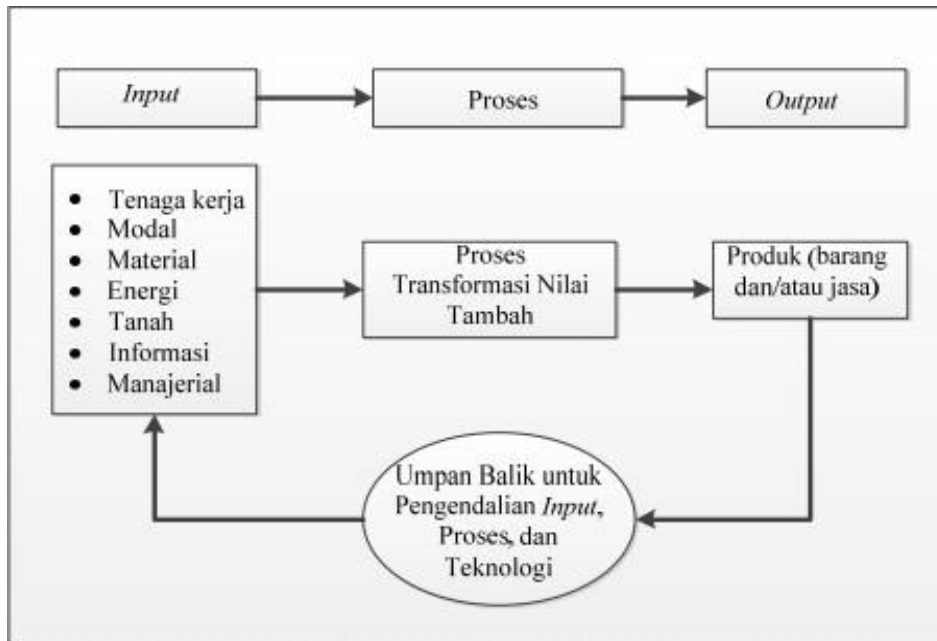
1. Dalam unit usaha fabrikasi keluarannya merupakan barang sehingga produktivitasnya akan lebih mudah diukur bila dibandingkan dengan unit usaha jasa yang keluarannya berupa pelayanan.
2. Kualitas produk yang dihasilkan dari usaha fabrikasi lebih mudah ditentukan standarnya.

3. Kontak langsung dengan konsumen tidak selalu terjadi pada usaha fabrikasi sedangkan pada usaha jasa kontak langsung dengan konsumen merupakan suatu yang tidak dapat dielakkan.
4. Tidak akan dijumpai adanya persediaan akhir di dalam usaha jasa sedang dalam usaha fabrikasi adanya persediaan sesuatu yang sulit dihindarkan.

Proses dalam sistem produksi dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari lingkungan, guna menghasilkan nilai tambah bagi produk agar dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar. Definisi lain dari proses adalah suatu kumpulan tugas yang dikaitkan melalui suatu aliran material dan informasi yang mentransformasikan sebagai *input* kedalam *output* yang bermanfaat atau bernilai tambah tinggi. Pada bidang industri seperti pabrik, bagian produksi sangat penting karena menjadi penentu pertumbuhan ekonomi perusahaan. Seiring dengan perkembangan teknologi, peralatan elektronik yang diciptakan semakin canggih salah satu contohnya adalah alat yang dapat beroperasi secara otomatis sehingga memberikan dampak positif bagi sektor industri karena pekerjaan manusia dapat dipermudah dan lebih efektif (Widianto, 2019). Teknologi tersebut banyak digunakan oleh industri untuk dapat memisahkan atau menyortir produk secara otomatis sehingga waktu dan hasil produksi bisa ditingkatkan dengan lebih sedikit dalam menggunakan campur tangan manusia (Eriyadi dan Fauzian, 2019). Selain itu teknologi *monitoring* juga banyak digunakan oleh bidang industri karena dapat dikoneksikan langsung dengan Internet sehingga pemantauan dapat dilakukan secara *real-time* hanya dengan menggunakan aplikasi. Sebuah sistem yang dilengkapi dengan *monitoring* dimaksudkan untuk memantau keadaan mesin

produksi, jumlah hasil produksi, dan *error* atau kesalahan yang terjadi (Julianto et al., 2017).

Secara skematis sederhana, sistem produksi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Skema Sistem Produksi

Sub sistem-sub sistem dari sistem produksi tersebut antara lain adalah Perencanaan dan Pengendalian Produksi, Pengendalian Kualitas, Penentuan Standar-standar Operasi, Penentuan Fasilitas Produksi, Perawatan Fasilitas Produksi, dan Penentuan Harga Pokok Produksi. Sub sistem-sub sistem dari sistem produksi tersebut akan membentuk konfigurasi sistem produksi. Keandalan dari konfigurasi sistem produksi ini akan tergantung dari produk yang dibuat serta bagaimana cara membuatnya (proses produksinya).



Data dan informasi yang telah tersedia kemudian disampaikan kepada bagian *cost accounting* untuk menilai kelayakan pembiayaan dan penerimaan. Bila dinilai layak maka diteruskan kepada pimpinan untuk disahkan. Kemudian disusun rencana dan program pengolahan di lantai pabrik yang meliputi jadwal tentative proses operasi, jadwal dan jumlah kebutuhan bahan baku (*raw material*) dan bahan tambahan dari luar (*bought-out items*) dan jadwal operasi dan kapasitas fasilitas produksi yang akan digunakan dan lain-lain. Berdasarkan jadwal-jadwal tersebut, rencana pengadaan bahan, kapasitas stasiun kerja, tenaga operator disusun dan kemudian diimplementasikan.

*Monitoring* dan pengendalian operasi di lantai pabrik dilakukan secara rutin untuk memastikan tidak terjadi penyimpangan termasuk penyimpangan mutu (spesifikasi) dari setiap *item* yang dikerjakan. Apabila penyimpangan tidak dapat dihindarkan maka tindakan perbaikan yang meliputi penjadwalan ulang sisa operasi di lantai pabrik segera dilakukan, pengadaan tambahan bahan bila diperlukan dan sebagainya. Beberapa sumber penyimpangan yang umum terjadi ialah kesalahan dalam pembuatan rancangan part dan komponen, kekeliruan dalam penentuan waktu setup dan operasi, ketidaksesuaian mutu bahan, kerusakan pada fasilitas produksi dan lain-lain. Produk yang telah selesai diangkut ke gudang penyimpanan untuk dikirimkan kepada para pelanggan sesuai dengan jadwal pengiriman yang disepakati.

Sedangkan menurut Baroto (2002) produksi adalah suatu proses pengubahan bahan baku menjadi produk jadi. Sistem produksi adalah sekumpulan aktivitas untuk membuat suatu produk, dimana dalam pembuatan ini melibatkan tenaga kerja, bahan baku, mesin, energi, informasi, modal dan tindakan manajemen.

Dalam praktik, aktivitas dalam system produksi ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu “Proses Produksi” dan “Perencanaan dan Pengendalian Produksi (*Production Planning and Control/PPC*)”. Proses produksi adalah aktivitas bagaimana membuat produk jadi dari bahan baku yang melibatkan mesin, energi, pengetahuan teknis, dan lain-lain dan perencanaan dan pengendalian produksi (*PPC*) merupakan aktivitas bagaimana mengelola proses produksi tersebut.

### **2.1.2 Ruang Lingkup Sistem Produksi**

Ruang lingkup Sistem Produksi Dalam dunia industri manufaktur apapun akan memiliki fungsi yang sama. Fungsi atau aktifitas-aktifitas yang dikendalikan oleh department perencanaan dan pengendalian produksi secara umum adalah sebagai berikut:

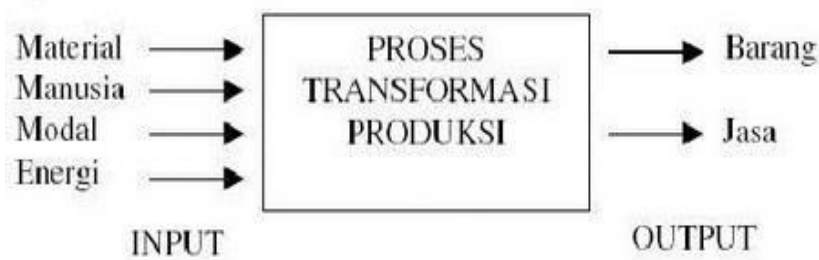
1. Mengelola pesanan (*order*) dari pelanggan. Para pelanggan memasukkan pesanan-pesanan untuk berbagai produk. Pesanan-pesanan ini dimasukkan dalam jadwal produksi utama, bila jenis produksinya *made to order*.
2. Meramalkan permintaan. Perusahaan biasanya berusaha memproduksi secara lebih *independent* terhadap fluktuasi permintaan. Permintaan ini perlu diramalkan agar skenario produksi dapat mengantisipasi fluktuasi permintaan tersebut.
3. 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.
4. Menyusun rencana agregat (penyesuaian permintaan dengan kapasitas). 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 per 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.
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.
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/disesuaikan kebutuhan. Untuk jangka panjang, evaluasi ini dapat digunakan untuk mengubah (menambah) kapasitas 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 2.3 Skema Sistem 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 (sistem produksi) yang digunakan perusahaan (Purnomo, 2004).

Selain itu, ruang lingkup sistem produksi mencakup tiga aspek utama yaitu pertama, perencanaan sistem produksi. Perencanaan sistem produksi ini meliputi perencanaan Produk, perencanaan lokasi pabrik, perencanaan *layout* pabrik, perencanaan lingkungan kerja, perencanaan standar produksi. Kedua, sistem pengendalian produksi yang meliputi pengendalian proses produksi, bahan, tenaga kerja, biaya, kualitas dan pemeliharaan. Ketiga, sistem informasi produksi yang meliputi struktur organisasi, produksi atas dasar pesanan, mass production. Ketiga aspek dan komponen-komponennya tersebut agar dapat berjalan dengan baik perlu *planning, organizing, directing, coordinating, controlling (Management Process)*.

### 2.1.3 Macam-macam Sistem Produksi

Berikut ini akan dijabarkan mengenai macam-macam sistem produksi berdasarkan proses menghasilkan *output* dan berdasarkan tujuan operasinya.

## 1. Berdasarkan proses menghasilkan *output*

Jenis berikut ini berdasarkan proses menghasilkan sesuatu/*output*. Dalam jenis ini nantinya akan dibagi menjadi beberapa bagian berdasarkan waktu prosesnya antara lain:

### a. *Continous Process*

Yaitu proses produksi yang bersifat berkelanjutan atau kontinyu. Dalam proses produksi biasanya terdapat sistem yang akan menyusun peralatan atau komponen-komponen yang dibutuhkan secara berurutan dan sesuai dengan kegiatan produksi. Bahan-bahan yang ada dalam proses ini juga sudah mengalami proses standarisasi sebelumnya. Jenis sistem produksi ini lebih cocok digunakan untuk perusahaan yang memiliki permintaan yang tinggi.

Ciri-ciri *Continous Process*:

- Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah besar dan dengan variasi yang kecil atau sedikit
- Penyusunan peletakannya berdasarkan produk *layout* yaitu berdasarkan urutan pengerjaan dari produk yang dihasilkan
- Mesin yang dipakai adalah mesin khusus atau *Special Purpose Machine* (SPM).
- Pekerja cukup dengan semi skill atau setengah ahli, tidak perlu tenaga kerja yang skillnya tinggi
- Apabila terjadi salah satu mesin rusak atau macet seluruh proses produksi akan berhenti
- *Material handling* biasanya menggunakan *fixed path equipment*, seperti *conveyor* atau ban berjalan

- Tenaga kerja *maintenance* menggunakan *specialist maintenance* yaitu tenaga kerja yang mempunyai pengetahuan dan berpengalaman

Keuntungan dalam *continous process* adalah:

- *Unit cost* atau biaya perunit rendah karena produk yang dihasilkan dalam jumlah banyak dan produk yang dihasilkan standarisir
- Pemborosan tenaga kerja dapat dikurangi
- *Cost material handling* rendah, karena mesin yang satu dengan yang lainnya dekat
- Perencanaan dan pengawasan produksi mudah
- *Follow up* tinggal membandingkan dengan spesifikasi yang ditentukan

Kelemahan dalam proses *continous process* adalah:

- Proses produksi akan berhenti semua atau keseluruhan apabila salah satu dari mesin mengalami kerusakan
- Perencanaan produk yang paling sulit, jadi perencanaan yang paling penting

#### b. *Intermittent Process*

Yaitu proses produksi yang memiliki waktu produksi bersifat putus-putus. Kegiatan proses produksi seperti ini biasanya kan dilakukan hanya ketika ada permintaan pada produk sehingga proses tersebut tidak membutuhkan standar khusus layaknya jenis produksi *Continous Process*. Sehingga proses produksinya tidak terlalu berurutan dan lebih fleksibel

Ciri-ciri *Intermittent process* adalah:

- Produk yang dihasilkan biasanya dalam jumlah kecil dengan variasi yang amat banyak dan didasarkan atas pesanan

- Penyusunan mesin atau peralatan menggunakan sistem *lay out (departmentation by equipment)* yaitu penyusunan mesin berdasarkan fungsi dalam proses produksi atau peralatan yang sama dikumpulkan pada tempat yang sama
- Mesin yang dipakai bersifat umum atau *General Purpose Machine (GPM)* yang digunakan untuk menghasilkan macam produk dengan hasil yang hampir sama
- Proses produksinya tidak mudah berhenti karena salah satu mesin rusak atau macet
- Pengawasannya lebih sulit karena mesin GPM dan pekerjaanya banyak macamnya
- Persediaan bahan mentah dan dalam proses relatif lebih tinggi atau banyak karena produk pesanan
- Penempatan *equipment* untuk *material handling flexible*, seperti forklif, tenaga kerja manusia

Keuntungan *intermittent process* adalah:

- *Flexible* dalam menghadapi perubahan produk atau permintaan pasar
- Investasi rendah dalam fasilitas dikarenakan mengenakan GPM
- Proses produksi tidak mudah terhenti apabila terjadi kerusakan disalah satu mesin

Kelemahan *intermittent process* adalah:

- Sulit dalam melakukan routing dan chedulling karena kombinasi urutan banyak untuk memproduksi satu macam barang

- Pengawasan proses produksi sulit dilakukan karena mesin menggunakan GPM
- Dibutuhkan investasi dalam bahan mentah dan bahan dalam proses, karena produksinya berdasarkan pesanan
- Biaya *material handling* tinggi karena sebagian besar menggunakan tenaga kerja manusia dan tenaga kerja yang diperlukan tenaga kerja yang mempunyai keahlian atau skill
- Kesulitan dalam menetapkan harga dari produk karena pesanan desain produk mengikuti pesanan konsumen

Berikut ini sistem produksi berdasarkan tujuan operasi adalah:

a. *Make To Order (MTO)*

Berdasarkan Berdasarkan jenis ini, perusahaan akan mengerjakan produk setelah sebelumnya pesanan item telah diterima. Sistem produksi yang digunakan akan cukup berbeda dibandingkan dengan yang lain. Karena pengerjaannya akan baru dilakukan jika yang telah dipesan sudah diputuskan oleh konsumen. Contoh: Pengecoran Logam. Pada produk-produk tertentu yang memiliki ukuran standar seperti *pulley*, pabrik juga sudah memiliki cetakan yang standar pula. Disini proses pembuatan *pulley* akan dilakukan jika pihak konsumen sudah melakukan pemesanan.

b. *Engineering To Order (ETO)*

Yaitu sistem produksi perusahaan yang memproduksi barang custom atau sesuai pesanan pelanggan. Sistem produksi ini hanya memproduksi barang-barang yang sesuai pesanan pelanggan mulai dari desain, sampai hasilnya yang harus sesuai pihak konsumen. Sehingga sistem ini biasanya disesuaikan

dengan kebutuhan proses tersebut. Contoh : desain web, konsultan bangunan, industri kapal dan pesawat, industri senjata untuk militer, konstruksi jembatan dan gedung, dan produk-produk sejenisnya.

c. *Assembly To Order (ATO)*

Sebuah sistem yang biasanya produsen hanya membuat desain standar dengan modul operasional yang standar pula. Produk yang dihasilkan dari sistem ini berupa hasil rakitan berdasarkan permintaan konsumen dan modul. Sehingga produsen lebih efisien dalam menjawab permintaan pembeli dengan perkiraan dan penyimpanan bahan setengah jadi, lalu membuat produk akhir hanya pada saat menerima pesanan dari pembeli. Salah satu yang menerapkan sistem ini adalah perusahaan pabrik mobil. Contoh : Otomotif, komputer komersial, restoran, dll.

d. *Make To Stock (MTS)*

Sistem ini dibuat untuk menyelesaikan produksi yang hanya sebagai barang untuk berjaga-atau dengan kata lain untuk *stock*. Sehingga tak harus menunggu pesanan dari konsumen tapi sudah terlebih dahulu memproduksi *stock* produk-produk. Contoh : Barang-Barang konsumsi (makanan kemasan, minuman, peralatan mandi dan lain-lain).

e. *Make To Demand (MTD)*

Sistem produksi ini merupakan sistem yang baru dikembangkan dalam industri. Pada umumnya konsumen menginginkan produk yang sesuai dengan kebutuhannya tetapi tidak mau menunggu terlalu lama. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk menjalankan strategi *make to demand*. Strategi ini bersifat responsif terhadap pesanan konsumen atau sesuai spesifikasi tapi

dapat dilakukan dengan cepat. Contoh: industri pakaian yang menyiapkan bahan baku dalam jumlah banyak sehingga kalau ada permintaan mendadak dapat dipenuhi dengan segera.

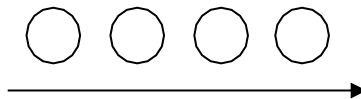
#### 2.1.4 Pola Aliran Bahan Untuk Proses Produksi

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 yaitu *Straight Line*, *Zig-Zag*, *U-Shaped*, *Circular* dan *Odd-Angle* dari kelima pola aliran tersebut pada proses produksi Sidamethrin menerapkan pola aliran yaitu:

- *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:

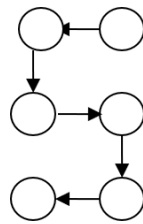
- a. Jarak terpendek antara 2 titik
- b. Proses berlangsung sepanjang garis lurus yaitu dari mesin nomor satu sampai dengan nomor terakhir
- c. Jarak perpindahan bahan secara total kecil



Gambar 2.4 Pola Aliran Bahan *Straight Line*

- *Zig-Zag (S-Shape)*

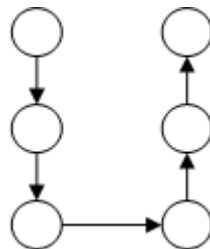
Pola aliran berdasarkan garis-garis patah ini sangat baik ditetapkan bilamana aliran proses produksi menjadi lebih panjang disbanding dengan luas area yang ada. Untuk itu aliran bahan akan dibelokkan untuk menambah panjangnya garis aliran yang ada secara ekonomis, hal ini akan dapat mengatasi segala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



Gambar 2.5 Pola Aliran Bahan *Zig-Zag (S-Shape)*

- *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 akan mempermudah pengawasan untuk keluar masuknya material dari dan menuju pabrik. Apabila garis aliran relatif panjang maka pola *U-Shaped* ini tidak efisien dan untuk ini lebih baik digunakan pola aliran bahan *Zig-Zag*.

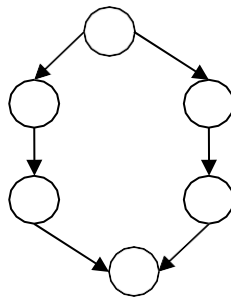


Gambar 2.6 Pola Aliran Bahan *U-Shape*



- *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 departemen penerimaan dan pengiriman material atau produk jadi direncanakan untuk berada pada lokasi yang sama dalam pabrik yang bersangkutan.



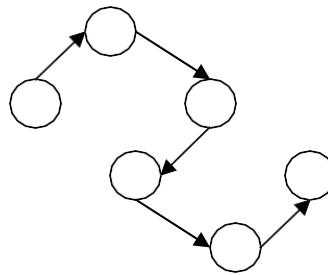
Gambar 2.7 Pola Aliran Bahan *Circular*

- *Odd-Angle*

Pola aliran berdasarkan *Odd-Angle* ini tidaklah begitu dikenal dibandingkan pola aliran yang ada.

Adapun beberapa keuntungan yang ada bila memakai pola ini, 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 dapat diterapkan.
- d. Bila dikehendaki adanya pola aliran yang tetap dari fasilitas-fasilitas produksi yang ada. Ini akan memberikan lintasan yang pendek dan terutama untuk area yang kecil.

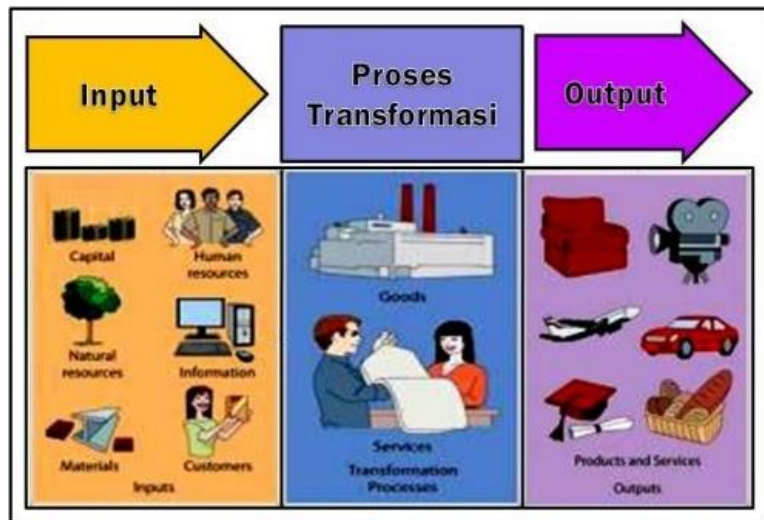


Gambar 2.8 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*

### 2.1.5 Tata Letak Fasilitas Produksi

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 (*combined layouts*).

Pabrik adalah suatu bangunan industri besar dimana para pekerja memproduksi benda atau mengawasi proses mesin dari satu produk hingga menjadi produk lain, sehingga mendapatkan nilai tambah. Kebanyakan pabrik modern memiliki gudang atau fasilitas serupa yang besar yang berisi peralatan berat yang digunakan untuk lini *assembling*. Jadi tata letak pabrik adalah pengaturan fasilitas fisik perusahaan yang terdiri dari susunan departemen, pusat kerja dan peralatan, untuk meningkatkan efisiensi penggunaan peralatan, orang dan mesin.

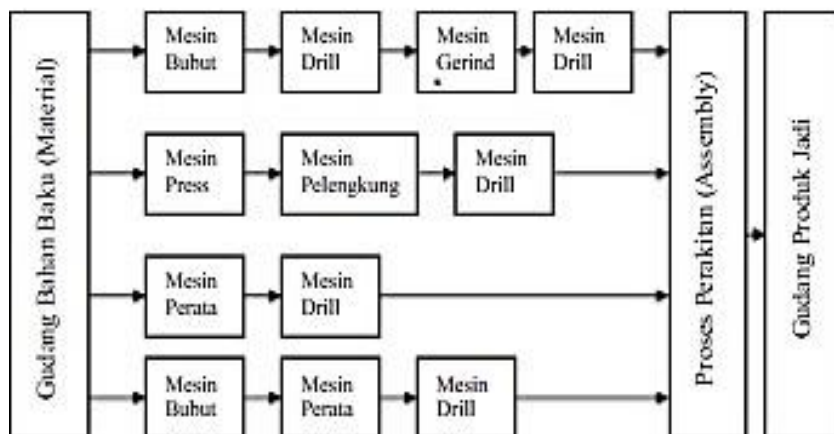


Gambar 2.9 Unsur-unsur Desain Fasilitas

Pemilihan dan penempatan alternatif layout merupakan langkah dalam proses pembuatan fasilitas produksi di dalam perusahaan, karena *layout* yang dipilih akan menentukan hubungan fisik dari aktivitas-aktivitas produksi yang berlangsung.

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

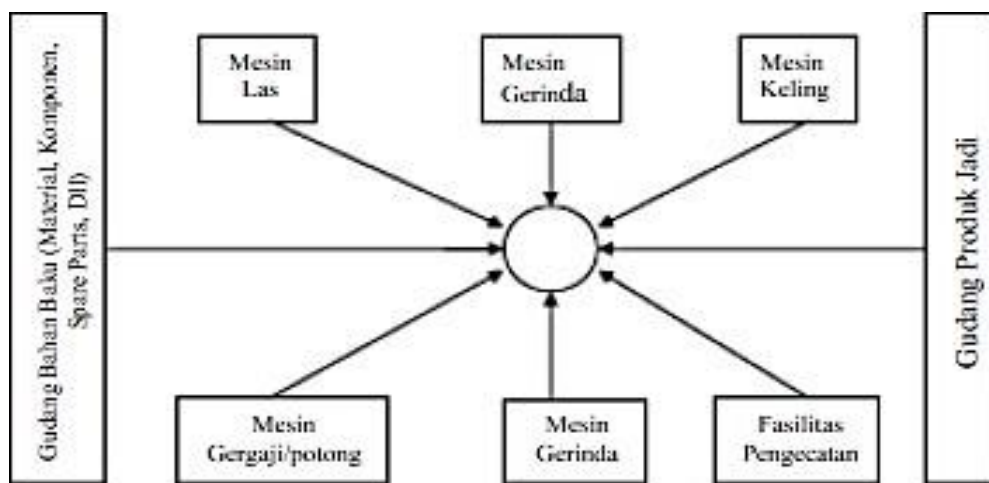
### Aliran Produksi (*product lay – out*)



Gambar 2.10 *Product Layout*

Dari diagram yang ada diatas dapatlah tata letak berdasarkan produk yang dibuat (*product lay-out*) atau di sebut pula dengan (*flow line*) didefinisikan sebagai metode pengaturan dan penempatan semua fasilitas produksi yang diperlukan kedalam satu departement secara khusus.

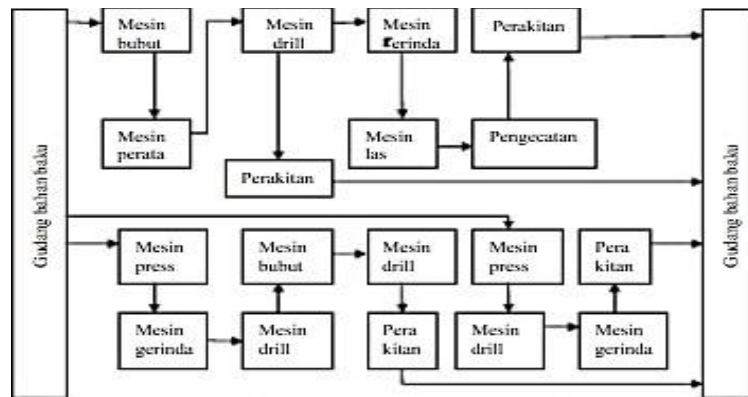
2. Tata letak fasilitas berdasarkan lokasi material tetap (*fixed material location layout* atau *position layout*)



Gambar 2.11 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.

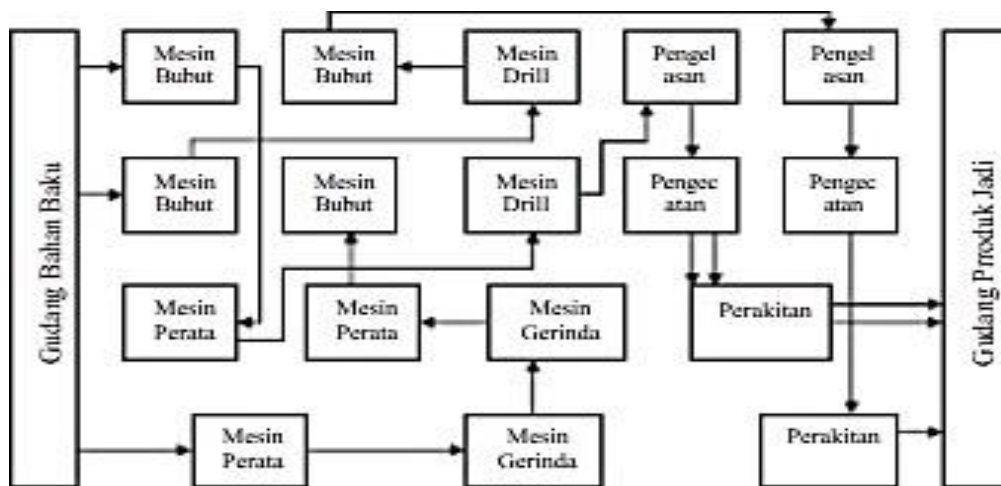
3. Tata letak fasilitas berdasarkan kelompok produk (*product famili, product layout* atau *group technology layout*)



Gambar 2.12 Group Technology Layout

Tata letak tipe ini didasarkan pada pengelompokan 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.

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



Gambar 2.13 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

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 breakdown 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.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM)

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai “*input*” untuk diubah menjadi “*output*” berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. (Priyono, 2010).

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2005), Peranan MSDM diakui dalam menjalankan aspek SDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan. Peranan manajemen SDM mempertemukan atau memadukan kepentingan perusahaan, kebutuhan karyawan, dan pemilik tuntunan masyarakat luas, yaitu perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan akhir secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara, antara lain:

- a. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan induksi.
- b. SDM yang memenuhi syarat dengan ketrampilan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karier.
- c. SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui motivasi, penilaian karya, dan pemberian hadiah atau hukuman.
- d. SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui kompensasi, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta hubungan industrial yang baik.

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

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway (1994), Tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal,
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya,
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM,
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya,



- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya,
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktifitas,
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja,
- c. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

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

Dalam mengelola atau memmanage sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi menurut Sunyoto (2013). Kedua fungsi tersebut adalah fungsi Manajerial dan fungsi Operasional dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fungsi Manajerial
  - 1. Perencanaan Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
  - 2. Pengorganisasian Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

3. Pengarahan Fungsi pengarahannya adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.
4. Pengendalian Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b. Fungsi Operasional

1. Pengadaan Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.
2. Pengembangan Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.
3. Kompensasi Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.
4. Integrasi Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat.

Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

5. Pemeliharaan Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.
6. Pemutusan hubungan kerja Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

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

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, Guest menyatakan ada 4 kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

##### *a. 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 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.

*b. 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.

*c. 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 (Gomez-Mejia et al., 2012).

*d. Work systems Work Systems*

Merupakan 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 di rancang 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.

#### **2.2.5. Proses *Recruitment* pada Perusahaan**

Proses seleksi atau *recruitment* merupakan analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat manusia yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

Proses rekrutmen dimulai pada waktu yang diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamaran. Artinya secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen adalah seleksi, dan seleksi itu sendiri tidak termasuk proses rekrutmen. Jika proses rekrutmen ini berhasil dengan baik, maka hasil yang diperoleh adalah sejumlah pelamar yang kemudian mereka siap diseleksi guna menentukan kualifikasi calon

karyawan yang dibutuhkan. Kegiatan rekrutmen tidak bisa tidak, harus di dasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan.

Agar supaya proses rekrutmen berhasil dengan tepat hendaknya harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut : para pencari tenaga kerja (tenaga rekrutmen) perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan, komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru tersebut juga harus diperhatikan bahkan dipertimbangkan. Siapakah yang dimaksud tenaga kerja. Menurut UU No. 14 tahun 1969, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian pengertian tenaga kerja sebenarnya lebih luas dari pengertian karyawan. Penarikan (*recruitment*) merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Flippo (1984) menyatakan bahwa penarikan (*recruitment*) merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi. Dalam hal ini berhasil tidaknya penarikan (rekrutmen) ini dipengaruhi oleh tiga hal yaitu, kondisi organisasional (kebijaksanaan dalam promosi, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status karyawan, *job specification*, kebiasaan pencari kerja (pengalaman, pendidikan) dan kondisi eksternal (lingkungan) seperti pengangguran, pesaing langka tidaknya keahlian yang diperlukan, proyeksi angkatan kerja, peraturan perundang-undangan.

Penarikan dapat berasal dari sumber internal dan eksternal. Sumber internal merupakan karyawan perusahaan yang akan mengisi tempat (lowongan) yang ada dengan cara memutasikan karyawan yang memenuhi jabatan yang diperlukan, sebaiknya pengisian jabatan diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Kebaikan penggunaan sumber internal antara lain : Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.

- a. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan
- b. Biaya penarikan relatif lebih kecil
- c. Waktu penarikan relatif singkat
- d. Kestabilan karyawan lebih terjamin Kelemahannya seringkali kewibawaan karyawan yang dipromosikan kurang dan kurang membuka kesempatan sitem kerja baru dalam perusahaan.

Penggunaan sumber eksternal adalah penarikan karyawan dengan mengambil tenaga dari luar perusahaan misalnya melalui kantor penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan, referensi karyawan atau rekanan, serikat buruh, pencangkokan dari perusahaan lain, nepotisme (leasing), pasar tenaga kerja (iklan).

#### **2.2.6 Proses Seleksi pada Perusahaan**

Karyawan adalah asset utama dari setiap perusahaan, karena peranan mereka sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan harus selalu berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia 59 pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam

keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena dalam organisasi sekelompok pegawai dapat memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak itu tergantung pada tepat tidaknya proses seleksi yang dilakukan.

Seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan kelanjutan dari proses penarikan (rekrutment) dan juga Yode (1981) menyatakan bahwa seleksi adalah suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan ditolak. Mandel memberikan definisi bahwa seleksi merupakan pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang dengan keinginan mereka dengan demikian akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya. Sedangkan Stoner (1978) menyatakan bahwa proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon pengisi jabatan. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah kegiatan pemilihan dan penentuan calon karyawan (pelamar) untuk diterima atau ditolak menjadi karyawan yang didasarkan pada spesifikasi jabatan yang dibutuhkan.

Sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisien (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Sistem seleksi ada dua macam, yaitu :

1. *Succesive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan uraian testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
2. *Compensatory-approach* adalah sistem yang dilakukan di mana si pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai



standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan guru atau tidak diterima.

### **2.2.7 Proses Penempatan, Orientasi, dan Induksi**

Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dan seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan bersangkutan. Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*The right man in the right place and right man behind the right job*”. Prinsip penempatan ini harus dilaksanakan secara konsekuen supaya seorang pekerja, bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat itu maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Memang banyak yang menyatakan bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Pendapat ini benar senyampang seleksi dilakukan pada pegawai baru. Namun teori sumber daya manusia modern menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, melainkan juga bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Dengan demikian konsep penempatan ini sebenarnya juga menyangkut promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana pegawai baru, pegawai lamapun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga perlu mengalami program

pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru

Orientasi atau perkenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sam dengan karyawan lainnya pada perusahaan itu. Dengan orientasi ini dapat diatasi keragu-raguan, Manajemen Sumber Daya Manusia 65 kecanggungan dan menimbulkan rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi ini dapat dilakukan oleh manajer personalia atau oleh atasan langsung karyawan bersangkutan. Hal-hal yang akan diperkenalkan adalah sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi, dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam perusahaan itu.

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi ini pada dasarnya tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

#### **2.2.8 Pengaturan sistem *Reward* pada Perusahaan**

Menurut House's (1971; House and Dessler, 1974) yang di kutip dalam buku milik priyotno (2017) mengatakan bahwa teori kepemimpinan path goal dibangun secara kuat pada model motivasi kerja harapan/valensi (*expectancy/valency model of work motivation*) dan menekankan pada cara pemimpin dapat memfasilitasi kinerja pelaksanaan tugas dengan menunjukkan kepada bawahan

bagaimana kinerja dapat digunakan sebagai instrumen dalam mencapai penghargaan (*reward*) yang diingirikan. Secara lebih spesifik, teori House berpendapat bahwa kepuasan dan kinerja bawahan tergantung pada harapan dan valensinya yang ditentukan oleh perilaku atau gaya pemimpinnya. Selanjutnya, harapan dan valensi bawahan juga dipengaruhi oleh dua variabel situasi (*contingency*) dasar yaitu: karakteristik bawahan dan karakteristik lingkungan yang dihadapi oleh bawahan. Kedua variabel situasi ini memoderatkan hubungan antara perilaku pemimpin dan kepuasan serta kinerja bawahan.

Perilaku pemimpin atau, gaya kepemimpinan. Versi onsinil teori *path-goal* dari House (1971) hanya berisi dua fungsi pemimpin: Pemimpin membantu bawahan memahami tipe perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan menghasilkan reward Meningkatkan ketersediaan reward untuk bawahan melalui dukungan dan perhatiannya pada kesejahteraan bawahannya. Manajemen Sumber Daya Manusia 139 Didalam teori versi yang baru (House and Dessler, 1974), model *path-goal* mengidentifikasi secara jelas empat tipe perilaku pemimpin:

- a. *Supportive leadership*. Pemimpin dengan gaya ini menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahannya. Pemimpin ini berusaha untuk mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal diantara anggota kelompok dan menciptakan iklim keakraban didalam kelompok kerja. Perilaku kategori ini adalah sama dengan dimensi consideration dalam program penelitian *ohio state*.
- b. *Directive leadership*. Pemimpin dengan gaya ini menyediakan pedoman spesifik untuk bawahannya melalui penentuan standar kinerja, penjadwalan dan koordinasi pelaksanaan pekerjaan, dan mengatakan kepada bawahannya untuk

mengikuti prinsip-prinsip dan peraturan, yang telah ditetapkan. Pemimpin dengan gaya ini membiarkan bawahan mengetahui tentang apa yang diharapkan darinya. Perilaku kategori ini sama dengan dimensi initiating structure dalam program penelitian *Ohio State*;

- c. *Achievement-oriented leadership*. Gaya kepemimpinan ini melibatkan penetapan tujuan yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan pada kinerja yang baik (*excellence*), dan menunjukkan kepercayaannya bahwa bawahan akan dapat mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi;
- d. *Participative leadership*. Pemimpin dengan gaya ini mencari pendapat dan saran dan bawahannya serta mengambil informasi ini sebagai salah satu pertimbangannya saat mengambil keputusan

### **2.2.9 Program Pelatihan atau *Training Development***

Program pengembangan adalah suatu jenis rencana yang kongkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaannya. Agar pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil maka hendaknya terlebih dahulu ditetapkan “program pengembangan”.

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan ini harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Program pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan berbeda satu sama lain tergantung dengan masalah yang dihadapi.

Menurut kasmir (2018) program pengembangan dapat dilakukan melalui:

- a. Mengikuti pendidikan Melalui pendidikan dengan paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan yang memang berpengalaman dibidangnya. Program pengembangan dapat pula dilakukan di dalam perusahaan, namun sebaiknya dilakukan melalui lembaga lain yang sudah memiliki kredibilitas, sehingga kualitas pengembangan yang diberikan tidak diragukan lagi.
- b. Transfer antar bagian Merupakan pengembangan untuk karyawan yang sudah menempati suatu bagian terlalu lama. Tujuannya adalah agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaan yang hanya disatu tempat. Istilah lainnya dari pengertian transfer adalah rotasi atau mutasi karyawan. Salah satu tujuan rotasi dilakukan adalah dalam rangka untuk promosi karyawan tersebut ke depan.
- c. Promosi ke suatu jabatan Dengan cara memindahkan karyawan ke posisi atau jabatan lebih tinggi. Promosi diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik sesuai dengan standar perusahaan. Promosi diberikan dalam dua bentuk yaitu naiknya jenjang karier seseorang ke posisi yang lebih tinggi atau naiknya golongan ke yang lebih tinggi. Pada akhirnya akan memberikan manfaat berupa kompensasi sesuai dengan jenjang atau tingkat promosinya.

Manfaat Pelatihan Dan Pengembangan Bagi Perusahaan Dan Bagi Individu

Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi perusahaan antara lain:

- a. Meningkatkan profitabilitas
- b. Meningkatkan keahlian dan pengetahuan kerja
- c. Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- d. Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan operasional

e. Meningkatkan pengembangan organisasi.

Sedangkan manfaat pelatihan dan pengembangan bagi individu antara lain:

- a. Membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul
- b. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu
- c. Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan dari individu
- d. Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat dan efisien

### **2.2.10 Perjalanan Karir karyawan**

Berikut jenis karier yang umum ada di suatu perusahaan, yaitu:

- a. Promosi, yaitu naiknya jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level lebih tinggi. Biasanya promosi dapat dilakukan dalam bentuk: Kenaikan jabatan, artinya hanya jabatan yang naik tetapi kepangkatan tidak naik, kepangkatannya naik, tetapi jabatannya tidak naik, jabatan dan kepangkatannya naik, artinya kedua-duanya naik. Konsekuensi dari kenaikan jabatan dan pangkat ini akan berdampak pada kenaikan kompensasi (gaji) dan kesejahteraan (tunjangan) lainnya yang diterima.
- b. Rotasi dan mutasi Rotasi atau mutasi merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Misalnya dari bagian accounting pindah ke bagian pemasaran. Atau sebelumnya ditempatkan di cabang jakarta lalu di mutasi ke cabang surabaya. Rotasi atau mutasi ini dilakukan salah satu tujuannya adalah dalam rangka promosi. Hanya saja biasanya dalam rotasi tidak terjadi kenaikan jabatan, dan hanya kenaikan kepangkatan atau golongan. Bahkan terkadang tidak naik kedua-duanya, hanya saja dalam waktu singkat sudah direncanakan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi kepada yang terkena rotasi.

Tujuan lain dari rotasi adalah dalam rangka pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan.

- c. Demosi adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam satu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah atau diturunkan pangkat atau golongannya. Bahkan terkadang kedua-duanya turun baik jabatan maupun golongan atau kepangkatan. Demosi dapat terjadi karena ketidakdisiplinan karyawan atau melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan yang dikategorikan masih ringan.
- d. Dikeluarkan dan dipidanakan Merupakan tindakan terakhir yang diberikan perusahaan kepada karyawan akibat berbagai hal yang sifatnya merugikan perusahaan. Biasanya bagi karyawan yang dikeluarkan karena merugikan perusahaan tidak akan memperoleh penggantian apa-apa. Bahkan kemungkinan karyawan yang bersangkutan akan mengganti sejumlah kerugian yang diperbuat selama ini. Bahkan jika dianggap kesalahannya lebih berat bukan tidak mungkin karyawan yang bersangkutan akan dipidanakan.
- e. Pensiun Merupakan akhir dari karier seseorang, artinya karyawan yang dipensiunkan akan memperoleh penggantian sesuai dengan jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan. Masing-masing perusahaan mempunyai aturan tersendiri tentang pemberian kompensasi kepada mereka yang akan pensiun, baik pensiun normal atau yang dipensiunkan karena sesuatu hal, misalnya dipensiunkan karena cacat, karena mengalami kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan. Dapat pula dipensiunkan dini karena adanya rasionalisasi oleh perusahaan yang kapasitas produksinya dikurangi, sehingga perusahaan memiliki kelebihan karyawan.