

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Produksi

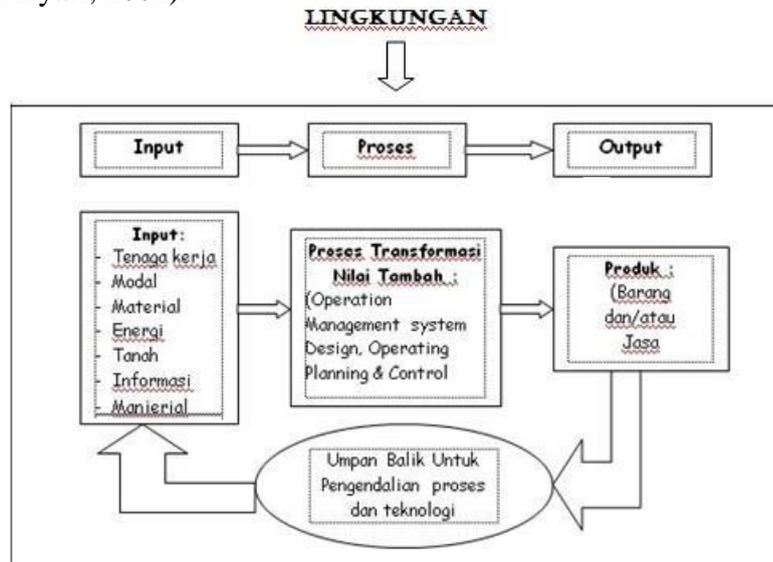
Sistem produksi adalah suatu rangkaian dari beberapa elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang antara satu dengan yang lain. Sistem produksi terdiri dari beberapa macam yakni proses produksi terus-menerus (*continuous process*), proses produksi terputus-putus (*intermittent process*), proses produksi campuran (*repetitive process*).

2.1.1 Pengertian Sistem Produksi

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari beberapa unit atau elemen atau subsistem yang saling menunjang untuk mencapai tujuan tertentu (Ahyari, 2002). Adapun pengertian produksi, yaitu merupakan penciptaan atau penambahan manfaat. Baik manfaat itu berupa bentuk, waktu, tempat, maupun gabungan dari manfaat-manfaat tersebut.

Sistem produksi adalah suatu rangkaian dari beberapa elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang antara satu dengan yang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. 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 (Ahyari, 2002).



Gambar 2.1 Bagan Sistem Produksi Sumber: Nasution, 1999

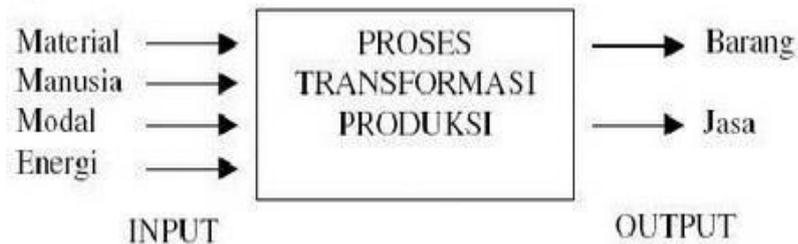
Secara bagan skematis sederhana, sistem produksi dapat digambarkan seperti dalam Gambar 2.1 tampak bahwa elemen-elemen utama dalam sistem produksi adalah *input*, *process* dan *output*, serta adanya suatu mekanisme umpan balik untuk pengendalian sistem produksi itu agar mampu meningkatkan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*).

Sistem produksi bertujuan untuk merencanakan dan mengendalikan produksi agar lebih efektif, produktif, dan optimal. *Production Planning and Inventory Control* merupakan aktivitas perencanaan dalam sistem produksi.

2.1.2 Ruang Lingkup Sistem Produksi

Produksi sering diartikan sebagai aktivitas yang ditujukan untuk meningkatkan nilai masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Dengan demikian

maka kegiatan usaha jasa seperti dijumpai pada perusahaan angkutan, asuransi, bank, pos, telekomunikasi, dsb menjalankan juga kegiatan produksi. Secara skematis sistem produksi dapat digambarkan sbb:



Gambar 2.2 Skema Sistem Produksi Sumber : Gaspersz, 2004

Ruang lingkup Sistem Produksi dalam dunia industri manufaktur apapun akan memiliki fungsi yang sama. Fungsi atau aktifitas-aktifitas yang ditangani oleh departemen 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/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 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. 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, *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.

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 rencangan 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.

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)*. Berikut adalah bentuk-bentuk aspek dalam ruang lingkup sistem produksi:

Tabel 2.1 Ruang Lingkup Proses Produksi

Perencanaan Sistem Produksi	Sistem Pengendalian Produksi	Sistem Informasi Produksi
Perencanaan Produksi	Pengendalian Proses Produksi	Struktur Organisasi
Perencanaan Lokasi Produksi	Pengendalian Bahan Baku	Produksi Atas Dasar Pesanan

Perencanaan Letak Fasilitas Produksi	Pengendalian Tenaga Kerja	Produksi Untuk Persediaan
Perencanaan Sistem Produksi	Sistem Pengendalian Produksi	Sistem Informasi Produksi
Perencanaan Lingkungan Kerja	Pengendalian Biaya Produksi	
Perencanaan Standar Produksi	Pengendalian Kualitas Pemeliharaan	

2.1.3 Macam-Macam Proses Produksi

Macam-macam proses produksi ada berbagai macam bila ditinjau dari berbagai segi. Proses produksi dilihat dari wujudnya terbagi menjadi proses kimiawi, proses perubahan bentuk, proses *assembling*, proses transportasi dan proses penciptaan jasa-jasa administrasi (Ahyari, 2002). Proses produksi dilihat dari arus atau *flow* bahan mentah sampai menjadi produk akhir, terbagi menjadi dua yaitu proses produksi terus-menerus (*Continuous processes*) dan proses produksi terputus-putus (*Intermittent processes*).

Perusahaan menggunakan proses produksi terus-menerus apabila di dalam perusahaan terdapat urutan-urutan yang pasti sejak dari bahan mentah sampai proses produksi akhir. Proses produksi terputus-putus apabila tidak terdapat urutan atau pola yang pasti dari bahan baku sampai dengan menjadi produk akhir atau urutan selalu berubah (Ahyari, 2002). Penentuan tipe produksi didasarkan pada faktor-faktor seperti:

1. Volume atau jumlah produk yang akan dihasilkan,
2. Kualitas produk yang diisyaratkan,
3. Peralatan yang tersedia untuk melaksanakan proses.

Berdasarkan pertimbangan cermat mengenai faktor-faktor tersebut ditetapkan tipe proses produksi yang paling cocok untuk setiap situasi produksi.

Macam tipe proses produksi menurut proses menghasilkan output dari berbagai industri dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Proses Produksi Terus-Menerus (*Continuous Process*)

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

- a. Produksi dalam jumlah besar, variasi produk sangat kecil dan sudah distandarisasi.
- b. Menggunakan *product lay out* atau *departmentation by product*.
- c. Mesin bersifat khusus (*special purpose machines*).
- d. Operator tidak mempunyai keahlian/*skill* yang khusus.
- e. Salah satu mesin/peralatan rusak atau terhenti, seluruh proses produksi terhenti.
- f. Kurangnya tenaga kerja.
- g. Persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses kecil.
- h. Dibutuhkan *maintenance specialist* yang berpengetahuan dan pengalaman yang banyak.
- i. Pemindahan bahan dengan peralatan *handling* yang *fixed* (*fixed path equipment*) menggunakan ban berjalan.

Kelebihan proses produksi terus-menerus adalah:

- a. Biaya per unit rendah bila produk dalam volume yang besar dan

distandarisasi.

- b. Pemborosan dapat diperkecil, karena menggunakan tenaga mesin.
- c. Biaya tenaga kerja rendah.
- d. Biaya pemindahan bahan di pabrik rendah karena jaraknya lebih pendek.

Sedangkan kekurangan proses produksi terus-menerus adalah:

- a. Proses produksi mudah terhenti, yang menyebabkan kemacetan seluruh proses produksi
- b. Terdapat kesulitan menghadapi perubahan tingkat permintaan.

2. Proses Produksi Terputus-Putus (*Intermittent Process*)

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

- a. Produk yang dihasilkan dalam jumlah kecil, variasi sangat besar dan berdasarkan pesanan.
- b. Menggunakan proses *lay out (departmentation by equipment)*.
- c. Menggunakan mesin-mesin bersifat umum (*general purpose machines*) dan kurang otomatis.
- d. Operator mempunyai keahlian yang tinggi.
- e. Proses produksi tidak mudah berhenti walaupun terjadi kerusakan di salah satu mesin.
- f. Menimbulkan pengawasan yang lebih sukar.
- g. Persediaan bahan mentah tinggi

- h. Pemindahan bahan dengan peralatan *handling* yang *flexible* (*varied path equipment*) menggunakan tenaga manusia seperti kereta dorong (*forklift*).
- i. Membutuhkan tempat yang besar.

Kelebihan proses produksi terputus-putus adalah:

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

Sedangkan kekurangan proses produksi terputus-putus adalah:

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

3. Proses Produksi Campuran (*Repetitive Process*)

Dalam proses produksi campuran atau berulang, produk dihasilkan dalam jumlah yang banyak dan proses biasanya berlangsung secara berulang-ulang dan serupa. Untuk industri semacam ini, proses produksi dapat dihentikan sewaktu-waktu tanpa menimbulkan banyak kerugian seperti halnya yang terjadi pada *continuous process*. Industri yang menggunakan proses ini biasanya mengatur tata

letak fasilitas produksinya berdasarkan aliran produk. (Wignjosoebroto, 2009).

Ciri-ciri proses produksi yang berulang-ulang adalah:

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

Sedangkan macam tipe proses produksi menurut tujuan operasi dalam hubungannya dengan penentuan kebutuhan konsumen, maka sistem produksi dibedakan menjadi empat jenis (Bedworth dan Bailey, 1987), yaitu:

1. *Engineering To Order* (ETO), yaitu bila pemesan meminta produsen untuk membuat produk yang dimulai dari proses perancangannya (rekayasa).
2. *Assembly To Order* (ATO), yaitu bila produsen membuat desain standar, modul-modul operasional standar sebelumnya dan merakit suatu kombinasi tertentu dari modul standar tersebut bisa dirakit untuk berbagai tipe produk. Contohnya adalah pabrik mobil, dimana mereka menyediakan pilihan transmisi secara manual atau otomatis, AC, Audio, opsi-opsi interior, dan opsi-opsi khusus. Sebagaimana juga warna bodi yang khusus. Komponen- komponen tersebut telah disiapkan terlebih dahulu dan akan mulai diproduksi begitu pesanan dari agen datang.
3. *Make To Order* (MTO), yaitu bila produsen melaksanakan item akhirnya jika dan hanya jika telah menerima pesanan konsumen untuk item tersebut. Bila item tersebut bersifat dan mempunyai desain yang dibuat menurut pesanan, maka konsumen mungkin bersedia menunggu hingga produsen dapat menyelesaikannya.
4. *Make To Stock* (MTS), yaitu bila produsen membuat item-item yang diselesaikan dan ditempatkan sebagai persediaan sebelum pesanan konsumen diterima. Item terakhir tersebut baru akan dikirim dari sistem persediaan setelah pesanan konsumen diterima.

Jika dilihat dari aliran operasi dan variasi produk, proses produksi mempunyai karakteristik sebagai berikut (Bedworth dan Bailey, 1987)

1. *Flow Shop*, yaitu proses konversi dimana unit-unit *output* secara berturut-

turut melalui urutan operasi yang sama pada mesin-mesin khusus, biasanya ditempatkan sepanjang suatu lintasan produksi. Proses jenis ini biasanya digunakan untuk produk yang mempunyai desain dasar yang luas, diperlukan penyusunan bentuk proses produksi *flow shop* yang biasanya bersifat MTS (*Make To Stock*). Bentuk umum proses *flow shop* kontinu dan *flow shop* terputus. Pada *flow shop* kontinu, proses bekerja untuk memproduksi jenis output yang sama. Pada *flow shop* terputus, kerja proses secara periodik diinterupsi untuk melakukan *set up* bagi pembuatan produk dengan spesifikasi yang berbeda.

2. *Continuous*, proses ini merupakan bentuk sistem dari *flow shop* dimana terjadi aliran material yang konstan. Contoh dari proses *continuous* adalah industri penyulingan minyak, pemrosesan kimia, dan industri-industri lain

dimana kita tidak dapat mengidentifikasi unit-unit *output* prosesnya secara tepat. Biasanya satu lintasan produksi pada proses kontinu hanya dialokasikan untuk satu jenis produk saja.

3. *Job shop*, yaitu merupakan bentuk proses konversi di mana unit-unit untuk pesanan yang berbeda akan mengikuti urutan yang berbeda pula dengan melalui pusat-pusat kerja yang dikelompokkan berdasarkan fungsinya. Volume produksi tiap jenis produk sedikit, variasi produksi banyak, lama produksi tiap produk agak panjang, dan tidak ada lintasan produksi khusus. *Job shop* ini bertujuan memenuhi kebutuhan khusus konsumen, jadi biasanya bersifat MTO (*Make To Order*).

4. *Batch*, yaitu merupakan bentuk satu langkah ke depan dibandingkan *job shop* dalam hal ini standarisasi produk, tetapi tidak terlalu standarisasi seperti pada *flow shop*. Sistem *batch* memproduksi banyak variasi produk dan *volume*, lama produksi untuk tiap produk agak pendek, dan satu lintasan produksi dapat

digunakan untuk beberapa tipe produk. Pada sistem ini, pembuatan produk dengan tipe yang berbeda akan mengakibatkan pergantian peralatan produksi, sehingga sistem tersebut harus “*general purpose*” dan fleksibel untuk produk dengan *volume* rendah tetapi variasinya tinggi. Tetapi, *volume batch* yang lebih banyak dapat diproses secara berbeda, misalnya memproduksi beberapa *batch* lebih untuk tujuan MTS dari pada MTO.

5. Proyek, yaitu merupakan penciptaan suatu jenis produk yang akan rumit dengan suatu pendefinisian urutan tugas-tugas yang teratur akan kebutuhan sumber daya dan dibatasi oleh waktu penyelesaiannya. Pada jenis proyek ini, beberapa fungsi yang memengaruhi produksi seperti perencanaan, desain,

pembelian, pemasaran, penambahan personal atau mesin (yang biasanya dilakukan secara terpisah pada sistem *job shop* dan *flow shop*) harus diintegrasikan sesuai dengan urutan-urutan waktu penyelesaian, sehingga dicapai penyelesaian ekonomis.

2.1.4 Pola Aliran Bahan Untuk Proses Produksi

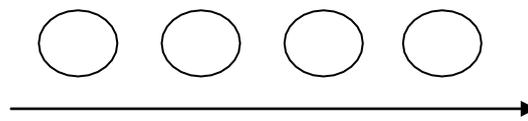
Pola aliran bahan pada umumnya akan dapat dibedakan dalam dua *type* yaitu pola aliran bahan untuk proses produksi dan pola aliran bahan yang diperlukan untuk proses perakitan, untuk jelasnya dibedakan menjadi 5 yaitu *Straight Line*, *Zig-Zag*, *U-Shaped*, *Circular* dan *Odd-Angle* dari kelima pola 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:

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

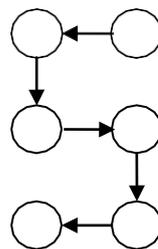


Gambar 2.3 Pola Aliran Bahan *Straight Line*

Sumber: Wignjosoebroto, 2009

- *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.

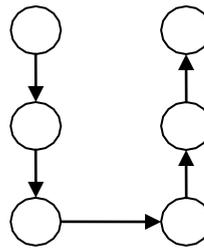


Gambar 2.4 Pola Aliran Bahan *Zig-Zag (S-Shape)*

- *U-Shaped*

Pola aliran ini akan dipakai bilamana dikehendaki bahwa akhir dari proses

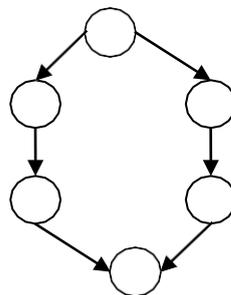
produksi akan berada pada lokasi yang sama dengan awal proses produksinya. Hal ini akan mempermudah pemanfaatan fasilitas transportasi dan juga akan mempermudah pengawasan untuk keluar masuknya material dari dan menuju pabrik. Apabila garis aliran relatif panjang maka pola *U-Shaped* ini tidak efisien dan untuk ini lebih baik digunakan pola aliran bahan *Zig-Zag*.



Gambar 2.5 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 2.6 Pola Aliran Bahan *Circular*

- *Odd-Angle*

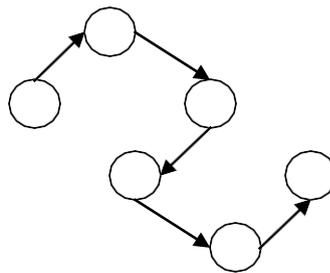
Pola aliran berdasarkan *Odd-Angle* ini tidaklah begitu dikenal dibandingkan pola aliran yang ada.

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.

- *Odd-Angle*

Ini akan memberikan lintasan yang pendek dan terutama untuk area yang kecil.



Gambar 2.7 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

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. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).

Sebagai suatu proses, Cushway (1994) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai „*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*“. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai "bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya". Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika

MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi. Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini "*Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work*". Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDMnya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, keluwesan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal. Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas *output* yang dihasilkan organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM, diantaranya adalah:

1. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM

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

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

keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

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

2. *Staffing* Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi.
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.
 - b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

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

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 dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
 - b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.
- #### 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 produktifitas;
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

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

6. Pencapaian Efektifitas Hubungan Kerja

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

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

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

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan 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.

2.2.4 Kebijakan dan Kegiatan MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan ada 4 kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

- *Employee Influence*

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

- *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.

- *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., 2010).

- *Work systems*

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

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

- *Appraisal*

Appraisal atau bisa disebut juga penilaian kinerja, merupakan sebuah sistem manajemen yang akan dilakukan guna melakukan evaluasi terhadap kualitas kinerja tidak individu dalam perusahaan atau organisasi. Proses penilaiannya akan disusun langsung atasan. Ini karena nantinya atasan akan

menulis sebuah form pengisian nilai standar yang akan menjadi evaluasi tiap individu.

- *Rewards*

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

- *Development*

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

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

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah Pengembangan 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*).

2.2.5 Manajemen Karir

Kemajuan dan kesuksesan suatu perusahaan akan dapat dicapai dengan adanya dukungan berbagai faktor, salah satu faktor pendukung yang sangat penting adalah aset perusahaan. Aset perusahaan yang sangat bernilai adalah "Sumber Daya Manusia", sebab siapa dapat menyangkal bahwa semua aktifitas, peralatan/ perlengkapan, fasilitas perusahaan tanpa adanya unsur manusia, maka tidak akan dapat menghasilkan apa-apa, oleh sebab itu sumber daya manusia harus benar-benar ditangani dan diperhatikan secara proporsional.

Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah tentang hak yang selalu dipertanyakan oleh sebagian besar karyawan atau calon karyawan (SDM) selain kompensasi berbentuk finansial sebagai imbal jasa, juga kejelasan dan ketegasan tentang karir. Karir merupakan salah satu fungsi dari pengelolaan SDM (*Human resources management*), yaitu bertujuan untuk :

1. Memenuhi kebutuhan akan SDM dengan pemenuhan dari persyaratan minat, bakat, kemampuan dan ketrampilan yang sejalan dengan program perusahaan yakni upaya peningkatan produktivitas perusahaan.
2. Melindungi kepentingan jangka panjang karyawan dan, khususnya mendorong pengembangan potensi dan kompetensi karyawan.
3. Melaksanakan pengelolaan personil yakni mempertahankan dan meningkatkan para pekerja yang mau dan mampu bekerja sesuai tuntutan organisasi.
4. Mengakomodasi keinginan karyawan yang pada dasarnya bahwa manusia

ingin selalu mendapatkan suatu peningkatan.

Karir diperlukan untuk dapat mewartakan adanya peningkatan kemampuan individu karyawan, yang pada akhirnya akan dapat mendukung perusahaan dalam mencapai target-target perusahaan. Karir akan selalu dialami oleh setiap individu / karyawan, oleh karena itu sudah selayaknya tanggung jawab perusahaanlah untuk menyediakan sarana/fasilitas dan infrastruktur perangkat lunak Pengelolaan Karir (*career management*), dimana tujuan umumnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan, dengan tujuan yang akan dicapainya kebutuhan perusahaan akan SDM yang kompeten, committed, bermotivasi dan berprestasi dapat terpenuhi.

Salah satu kebutuhan manusia yaitu "*Growth needs*" berkaitan dengan keinginan seseorang untuk mengembangkan dirinya, dan atau motivasi untuk mendapatkan reward/penilaian atas apa yang telah dikerjakannya. Konsep kebutuhan manusia yakni : suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhannya yang apabila kebutuhan lebih rendah telah terpenuhi, maka akan muncul keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, jadi pada dasarnya manusia ingin selalu mendapatkan peningkatan.

1. Upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, baik peningkatan efisiensi, kapasitas produksi, dan/atau kualitas produksi, dlsb dimana untuk melaksanakan itu diperlukan Sumber Daya Manusia yang makin handal sesuai program usaha peningkatan produktivitas tersebut, karena tuntutan tingkat produktivitas perusahaan yang tinggi, maka ini perlu didukung oleh kualitas Sumber Daya Manusia yang tinggi juga. Dengan sistem karir yang baik, akan terbentuk kualitas SDM yang makin profesional sesuai bidang masing-masing, disamping

itu pula karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kualifikasi/kompetensinya, sehingga karyawan akan mau dan mampu bekerja sesuai tuntutan organisasi. Oleh karenanya perusahaan perlu membuat Perencanaan karir yang mengakomodasi tujuan karir individu, yaitu suatu sistem pengembangan karir dengan menggunakan model sistem yang di dalamnya melibatkan unsur-unsur yang diperlukan dan berinteraksi secara bersinergi dalam mencapai sasaran perusahaan.

2. Mengisi Formasi yang telah ditinggalkan oleh pemangku pekerjaan / jabatan dalam suatu organisasi, dikarenakan seorang pemangku pekerjaan/pejabat telah mencapai masa pensiun, atau pemutusan hubungan kerja, dan atau sebab lain sehingga pekerjaan/jabatan tersebut kosong, namun untuk mengisinya tentunya diperlukan pemangku yang mempunyai minat, bakat, kemampuan, kompetensi, serta profesionalitas yang mumpuni, sehingga dapat memberikan kontribusi secara proporsional (maksimal) pada organisasi dimana pekerjaan tersebut berada. Untuk mencari seseorang dalam mengisi peluang pekerjaan/jabatan (formasi), dibutuhkan perangkat sistem, mekanisme dan kriteria yang memadai dan dapat digunakan sebagai alat dalam menempatkan seorang pemangku pekerjaan yang dimaksud.

Sebelum memulai proses pemilihan pegawai, organisasi haruslah memperhatikan pertanyaan “apa yang kita cari?”. Yang perlu difahami adalah tidak ada satupun teknik penilaian yang kompleks, teknik wawancara atau prosedur pengambilan keputusan yang baik untuk dapat digunakan sebagai alat pemilihan pegawai jika tidak dimulai dari analisis secara hati-hati dan terperinci atas apa yang sebenarnya dibutuhkan organisasi dari seorang calon pegawai. Analisis pekerjaan haruslah dilaksanakan sebagai langkah awal dalam proses perekrutan. Begitu pekerjaan tertentu selesai dianalisis, pernyataan tertulis

mengenai isi dan tanggungjawab suatu pekerjaan yang disusun kedalam bagan pekerjaan. Pada level operasional, pernyataan ini disebut sebagai deskripsi pekerjaan; sedangkan pada level manajemen disebut sebagai deskripsi posisi. Analisis pekerjaan menjadi semakin penting bagi organisasi dalam menyusun perencanaan karir individu maupun perencanaan karir secara organisasional. Analisis pekerjaan bagi manajer juga bermanfaat untuk memahami pekerjaan dan struktur pekerjaan untuk dapat melakukan perbaikan aliran pekerjaan atau membuat teknik untuk meningkatkan produktivitas.

Jalur karir, memiliki informasi yang tersedia menyangkut persyaratan pekerjaan memungkinkan perencanaan karir yang berarti oleh karyawan. Jalur karir merupakan deskripsi eksplisit dari urutan alternatif pekerjaan yang kemungkinan dapat diduduki oleh seorang individu dalam sebuah karir organisasional. Banyak perusahaan telah menggunakan program kursus, konseling, analisis individual dan perencanaan karir, dan jenis program lainnya yang ditujukan untuk membantu menilai tujuan mereka sendiri, kebutuhan pengembangan karir, dan perencanaan. Hasil analisis pekerjaan menyediakan informasi vital atas kesempatan realistik yang tersedia bagi individu di dalam sebuah organisasi. Analisis pekerjaan memiliki potensi membuat pengharapan karir individu menjadi realistik dan tidak idealistik. Analisis pekerjaan dapat memberikan fokus terhadap pengembangan karir untuk memastikan bahwa karyawan saat ini memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Informasi pekerjaan membantu perusahaan untuk membuat bagan saluran promosi dan menyediakan karyawan data yang berhubungan dengan kesempatan dan persyaratan karir di dalam organisasi.

Kriteria seleksi. Hasil analisis pekerjaan juga memberikan dasar untuk seleksi karyawan, baik pada awal rekrutmen maupun pada keputusan promosi atau penugasan berikutnya. Meskipun banyak cara untuk mendefinisikan persyaratan kerja sebagai bagian dari sistem seleksi yang valid, minat terhadap teknik-teknik seleksi yang berorientasi hasil semakin meningkat. Aktivitas aktual merupakan fokus yang diinginkan dari analisis pekerjaan.

Aktivitas pekerjaan yang diinginkan sering digunakan sebagai dasar untuk membuat kriteria seleksi yang berhubungan dengan pekerjaan. Analisis pekerjaan dapat menunjukkan kepada pewawancara menilai kecocokan antara pelamar dengan pekerjaan secara lebih baik, dan memungkinkan pelamar memutuskan apakah mereka benar-benar tertarik. Analisis dapat mengamati perilaku aktual atau mewawancarai pemegang jabatan dengan menggunakan prosedur standar untuk membuat definisi dan persyaratan pekerjaan yang lengkap. Teknik ini menggolongkan pekerjaan ke dalam rencana-rencana yang ditentukan, membuat jenjang karir, membuat rencana pelatihan, konseling kejuruan, dan membentuk persyaratan pekerjaan untuk penempatan kepegawaian. Teknik ini telah lama digunakan pada banyak pekerjaan di berbagai industri di Amerika. Tetapi teknik ini baru akhir-akhir ini saja diterapkan pada pekerjaan manajerial, profesional, dan teknis dan tetap dapat diaplikasikan pada level yang lebih rendah.