

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Produksi

Sistem adalah merupakan suatu rangkain unsur-unsur yang saling dan tergantung serta saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan bagi pelaksanaan kegiatan bagi pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan definisi dari produksi adalah kegiatan untuk meningkatkan kegunaan suatu barang atau jasa melalui proses transformasi masukan menjadi keluaran. Jadi dapat dikatakan bahwa *system* produksi adalah gabungan dari beberapa unit atau elemen-elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan tertentu (Asyari, 2008).

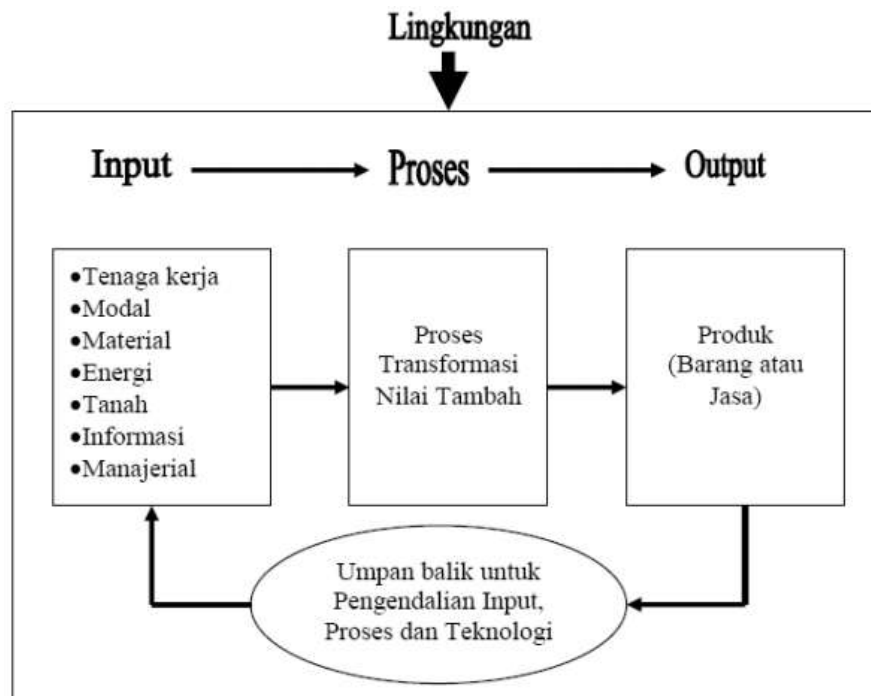
Menurut Asyari (2008) Sistem produksi memiliki komponen atau elemen struktural dan fungsional yang berperan penting menunjang kontinuitas operasional *system* produksi itu. Komponen atau elemen *structural* yang membentuk sistem produksi terdiri dari: bahan (material), mesin dan peralatan tenaga kerja, modal, energi, informasi, tanah dan lain-lain. Sedangkan komponen atau elemen fungsional terdiri dari: *supervise*, perencanaan, pengendalian, koordinasi dan kepemimpinan yang semuanya berkaitan dengan manajemen dan organisasi.

Sistem produksi memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Mempunyai komponen-komponen atau elemen-elemen yang saling berkaitan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Hal ini

berkaitan dengan komponen structural yang membangun sistem produksi itu.

2. Mempunyai tujuan yang mendasari keberadaannya, yaitu menghasilkan produk (barang dan/ atau jasa) berkualitas yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.
3. Mempunyai aktivitas berupa proses transformasi nilai tambah *input* menjadi *output* secara efektif dan efisien.
4. Mempunyai mekanisme yang mengendalikan pengoperasiannya, berupa optimalisasi pengalokasian sumber-sumber daya. Secara skematis sederhana, sistem produksi dapat digambarkan seperti dalam gambar dibawah ini :



Gambar 2.1. Skema Sistem Produksi

Sumber :Pengantar Ekonomi Perusahaan, Drs. Sudarsono, Jakarta 2002

Dari Gambar 2.1 tampak bahwa elemen-elemen utama dalam *system*

produksi adalah: *input*, proses dan *output*, serta adanya suatu mekanisme umpan balik untuk pengendalian *system* produksi itu agar mampu meningkatkan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*).

2.1.1 Ruang Lingkup Sistem Produksi

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

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

Fungsi tersebut dalam praktik tidak semua perusahaan akan melaksanakannya. Ada tidaknya suatu fungsi ini diperusahaan, juga ditentukan oleh teknik/ metode perencanaan dan pengendalian produksi (sistem produksi) yang digunakan perusahaan (Hari, 2004)

2.1.2 Proses Produksi

Proses diartikan sebagai suatu cara, metode dan teknik bagaimana sesungguhnya sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan dan dana) yang ada diubah untuk memperoleh suatu hasil. Produksi adalah kegiatan untuk

menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa (Sofjan, 2008).

Proses juga diartikan sebagai cara, metode ataupun teknik bagaimana produksi itu dilaksanakan. Produksi adalah kegiatan untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang dan jasa. Menurut Agus (2002) proses produksi adalah suatu cara, metode ataupun teknik menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan faktor produksi yang ada.

Melihat kedua definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa proses produksi merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor yang ada seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku dan dana agar lebih bermanfaat bagi kebutuhan manusia.

2.1.3 Macam-Macam Proses Produksi

(Asyari, 2008) menyebutkan bahwa macam-macam proses produksi itu sangatlah banyak. Tetapi yang umum terdapat 2 macam proses produksi yaitu:

1. Proses produksi terus-menerus (*continuous process*) adalah suatu proses produksi yang mempunyai pola atau urutan yang selalu sama dalam pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan.

Ciri-ciri proses produksi terus-menerus adalah:

- a) Produksi dalam jumlah besar (produksi massa), variasi produk sangat kecil dan sudah distandardisir.
- b) Menggunakan *product lay out* atau *departementation by product*.
- c) Mesin bersifat khusus (*special purpose machines*).
- d) Operator tidak mempunyai keahlian/skill yang tinggi.
- e) Salah satu mesin/peralatan rusak atau terhenti, seluruh proses produksi terhenti.

- f) Tenaga kerja sedikit
- g) Persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses kecil.
- h) Dibutuhkan *maintenance specialist* yang berpengalaman dan berpengalaman yang banyak.
- i) Pemindahan bahan dengan peralatan handling yang *fixed (fixed path equipment)* menggunakan ban berjalan (*conveyor*).

Kebaikan proses produksi terus-menerus adalah:

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

Sedangkan kekurangan proses produksi terus-menerus adalah:

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

2. Proses produksi terputus-putus (*intermittent processes*) adalah suatu proses produksi dimana arus proses yang ada dalam perusahaan tidak selalu sama.

Ciri-ciri proses produksi yang terputus-putus adalah:

- a) Produk yang dihasilkan dalam jumlah kecil, variasi sangat besar dan berdasarkan pesanan.
- b) Menggunakan *process 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) Pemandahan 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) *Flexibilitas* yang tinggi dalam menghadapi perubahan produk yang berhubungan dengan - *process lay out* - mesin bersifat umum (*general purpose machines*) - sistem pemindahan menggunakan tenaga manusia.
- b) Diperoleh penghematan uang dalam investasi mesin yang bersifat umum.
- c) Proses produksi tidak mudah terhenti, walaupun ada kerusakan di salah satu mesin.

Sedangkan kekurangan proses produksi terputus-putus adalah:

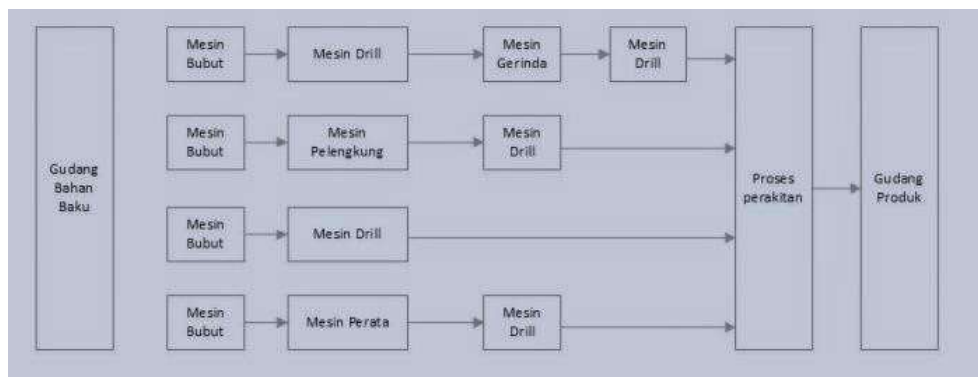
- a) Dibutuhkan *scheduling, routing* yang banyak karena produk berbeda tergantung pemesan.
- b) Pengawasan produksi sangat sukar dilakukan.

- 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.

2.1.4 Tipe Tata Letak Fasilitas Produksi

Tipe tata letak fasilitas produksi terbagi menjadi empat menurut (Sritomo, 2003) antara lain:

1. Tata Letak Produk (*Product Layout*), dalam *product layout*, mesin-mesin atau alat bantu disusun menurut urutan proses dari suatu produk. Produk-produk bergerak secara terus-menerus dalam suatu garis perakitan. *Product layout* akan digunakan bila volume produksi cukup tinggi dan variasi produk tidak banyak dan sangat sesuai untuk produksi yang kontinyu.

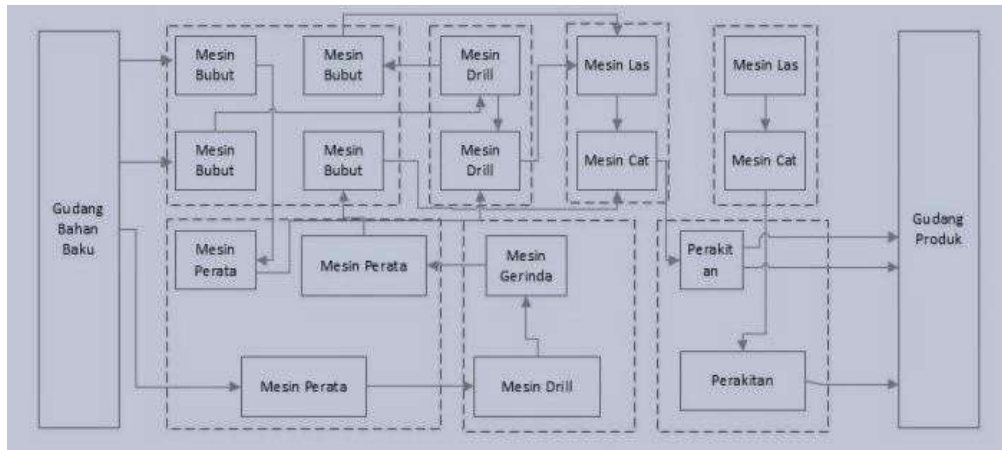


Gambar 2.2 *Product Layout*

Sumber: Sritomo, 2003

2. Tata Letak Proses (*Process Layout*), dalam *process/functional layout* semua operasi dengan sifat yang sama dikelompokkan dalam departemen yang sama pada suatu pabrik/industri. Mesin, peralatan yang mempunyai fungsi yang sama dikelompokkan jadi satu, misalnya semua mesin bubut dijadikan satu departemen, mesin bor dijadikan satu departemen dan mill dijadikan

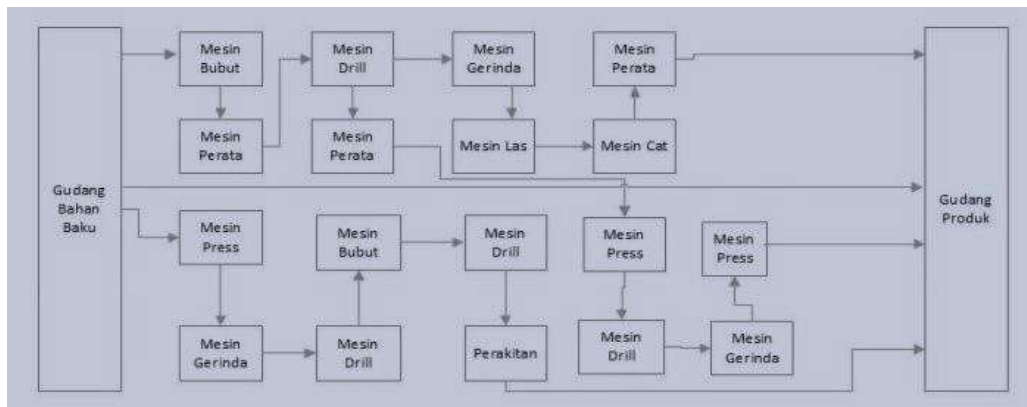
satu departemen. Dengan kata lain *material* dipindah menuju departemen-departemen sesuai dengan urutan proses yang dilakukan.



Gambar 2.3 *Process Layout*

Sumber: Sritomo, 2003

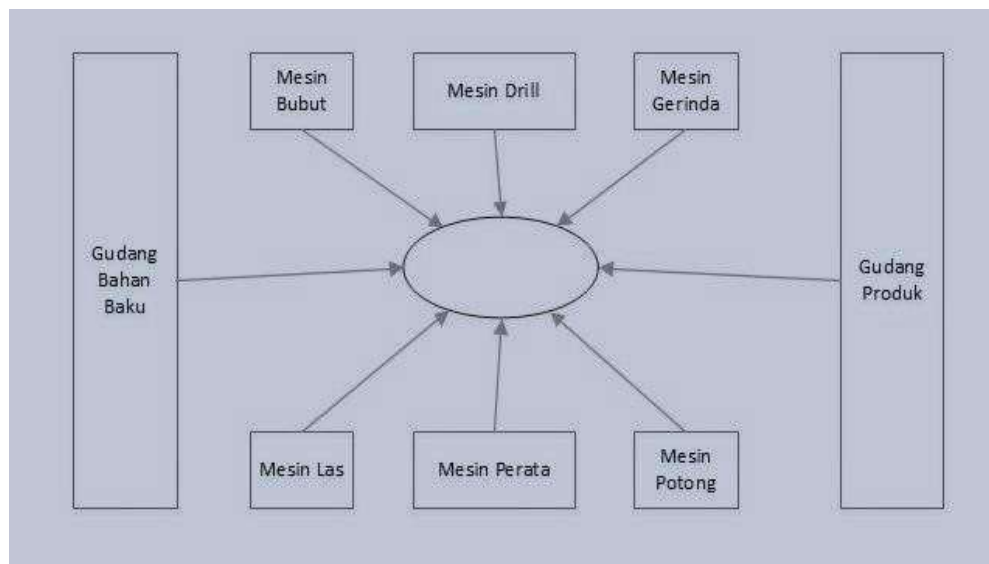
3. Tata Letak Kelompok (*Group Technology*), tipe tata letak ini, biasanya komponen yang tidak sama dikelompokkan ke dalam satu kelompok berdasarkan kesamaan bentuk komponen, mesin atau peralatan yang dipakai. Pengelompokkan bukan didasarkan pada kesamaan penggunaan akhir. Mesin- mesin dikelompokkan dalam satu kelompok dan ditempatkan dalam sebuah *manufacturing cell*.



Gambar 2.4 *Group Technology Layout*

Sumber: Sritomo, 2003

4. Tata Letak Tetap (*Fixed Layout*), sistem berdasarkan *product layout* maupun *process layout*, produk bergerak menuju mesin sesuai dengan urutan proses yang dijalankan. *Layout* yang berposisi tetap maksudnya adalah bahwa mesin, manusia serta komponen-komponen bergerak menuju lokasi *material* untuk menghasilkan produk. *Layout* ini biasanya digunakan untuk memproses barang yang relatif besar dan berat sedangkan peralatan yang digunakan mudah untuk dilakukan pemindahan.



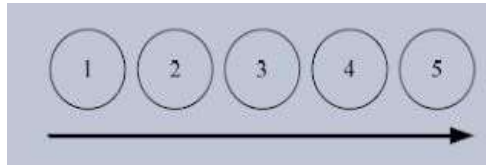
Gambar 2.5 *Fixed Position Layout*

Sumber: Sritomo, 2003

2.1.5 Pola Aliran Bahan

Pola aliran bahan terbagi menjadi 5 klasifikasi (Sritomo, 2003):

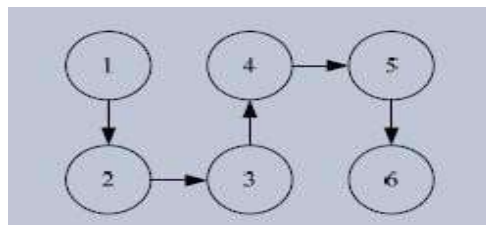
1. *Straight Line* adalah pola aliran berdasarkan garis lurus atau *straight line* umum dipakai bilamana proses produksi berlangsung singkat, relatif sederhana dan umum terdiri dari beberapa komponen-komponen atau beberapa macam *production equipment*.



Gambar 2.6 Pola Aliran Bahan *Straight Line*

Sumber: Sritomo, 2003

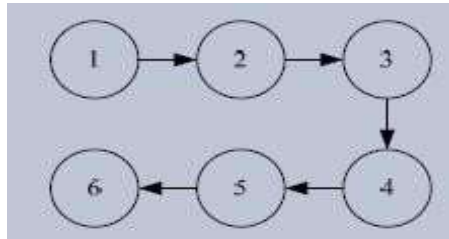
2. *Serpentine* atau *Zig-Zaq (S-Shaped)* adalah pola aliran berdasarkan garis-garis patah ini sangat baik diterapkan bilamana aliran proses cukup panjang. Untuk itu aliran bahan akan dibelokkan untuk menambah panjangnya garis aliran yang ada dan secara ekonomis hal ini akan dapat mengatasi segala keterbatasan dari area, dan ukuran dari bangunan pabrik yang ada.



Gambar 2.7 Pola Aliran Bahan *Zig-zag*

Sumber: Sritomo, 2003

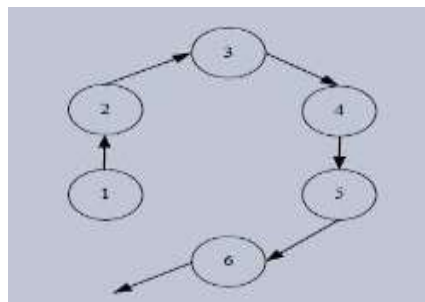
3. *U-Shape* adalah pola aliran menurut *U-Shaped* ini akan dipakai bilamana dikehendaki bahwa akhir dari proses produksi akan berada pada lokasi yang sama dengan awal proses produksinya. Hal ini akan mempermudah pemanfaatan fasilitas transportasi dan juga sangat mempermudah pemanfaatan fasilitas transportasi dan juga sangat mempermudah pengawasan untuk keluar masuknya *material* dari dan menuju pabrik. Aplikasi garis aliran bahan relatif panjang, maka pula *U-shaped* ini akan tidak efisien dan untuk ini lebih baik digunakan pola aliran bahan tipe zig-zag.



Gambar 2.8 Pola Aliran Bahan *U-Shape*

Sumber: Sritomo, 2003

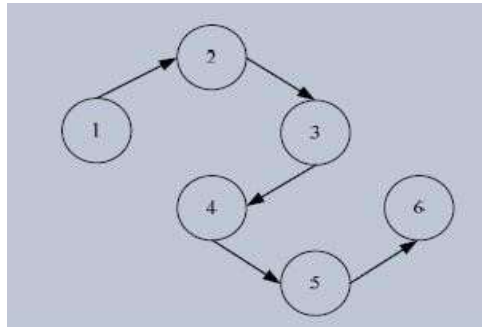
4. *Circular* adalah pola aliran berdasarkan bentuk lingkaran (*circular*) sangat baik digunakan bilamana dikehendaki untuk mengembalikan *material* atau produk pada titik awal aliran produksi berlangsung. Hal ini juga baik dipakai apabila departemen penerimaan dan pengiriman *material* atau produk jadi direncanakan untuk berada pada lokasi yang sama dalam pabrik yang bersangkutan.



Gambar 2.9 Pola Aliran Bahan *Circular*

Sumber: Sritomo, 2003

5. *Odd-Angle* adalah pola aliran berdasarkan *odd-angle* ini tidaklah begitu dikenal dibandingkan dengan pola-pola aliran yang lain. *Odd-angle* ini akan memberikan lintasan yang pendek dan terutama akan terasa manfaatnya untuk area yang kecil.



Gambar 2.10 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*

Sumber: Sritomo, 2003

2.2 Pemesanan Pembelian Material

Pemesanan pembelian material (*Economic Order Quantity = EOQ*) adalah metode yang digunakan untuk menentukan jumlah pembelian bahan mentah pada setiap kali pesan dengan biaya yang paling rendah. Hal tersebut juga didukung oleh Herlin (2019) yang menyatakan bahwa metode EOQ adalah metode untuk menentukan berapa jumlah pesanan yang paling ekonomis untuk satu kali pesan. Dalam bukunya, Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen (2001) menjelaskan pula alasan-alasan untuk menyimpan persediaan (baik bahan baku maupun barang jadi), yang mana hal ini sejalan dengan prinsip EOQ, yaitu:

1. Untuk menghadapi ketidakpastian dalam permintaan sebagaimana diketahui bahwa adanya kemungkinan permintaan yang berfluktuasi, sehingga dapat memuaskan permintaan pelanggan (misalnya untuk memenuhi jatuh tempo pengiriman).
2. Untuk menghindari fasilitas manufaktur yang tidak bisa bekerja lagi karena adanya kegagalan mesin, suku cadang yang rusak, suku cadang yang tidak tersedia, dan pengiriman suku cadang yang terlambat.

3. Untuk mengambil keuntungan dari diskon-diskon.
4. Untuk berjaga-jaga jika terjadi kenaikan harga di masa datang.

Menurut Herlin (2019), untuk menghitung berapa banyak bahan baku yang harus dipesan, digunakan rumus matematis EOQ sebagai berikut:

Adapun total biaya persediaan yaitu total biaya pemesanan dan biaya biaya penyimpanan dapat dihitung dengan menggunakan rumus matematis sebagai berikut:

$$\text{Biaya Total} = \text{Biaya pemesanan} + \text{Biaya penyimpanan} \dots\dots\dots(2.2)$$

Keterangan:

P = Biaya pemesanan setiap kali pesan (dalam rupiah)

D = Jumlah kebutuhan bahan per tahun (dalam unit)

C = Biaya penyimpanan per unit bahan baku (dalam rupiah)

Q = Jumlah unit yang dipesan setiap kali dilakukan pemesanan

TC=Total biaya pemesanan dan biaya penyimpanan (dalam rupiah)

2.2.1 Titik Pemesanan Ulang (*Reorder Point* – ROP)

Rangkuti Freddy (2004) menyatakan reorder point adalah titik pemesanan yang harus dilakukan suatu perusahaan sehubungan dengan adanya *lead time* dan *safety stock*. Seperti pernyataan tersebut Herlin (2019) juga menyatakan bahwa *reorder point* merupakan titik waktu.

Dalam *reorder point*, EOQ menjawab pertanyaan kapan seharusnya pemesanan dilakukan. *Reorder point* atau titik waktu ini merupakan fungsi dari EOQ, waktu tunggu, dan tingkat di mana persediaan sudah habis. Waktu tunggu (*lead time*) merupakan waktu yang diperlukan untuk menerima kuantitas pesanan

ekonomis ketika suatu pesanan dilakukan. Dapat dikatakan *reorder point* adalah saat persediaan mencapai titik di mana perlu dilakukan pemesanan kembali sehingga pesanan tiba ketika unit terakhir dari persediaan digunakan.

Apabila tingkat pemakaian tidak diketahui secara pasti, maka untuk menghindari masalah ini perusahaan seringkali memilih untuk menyimpan persediaan pengaman (*safety stock*). Freddy (2004) dalam bukunya manajemen persediaan, menyatakan: *safety stock* adalah persediaan pengaman apabila penggunaan persediaan melebihi perkiraan. Don R. Hansen, Maryanne M.

Mowen (2001) juga dalam bukunya mengemukakan bahwa persediaan pengaman (*safety stock*) merupakan persediaan ekstra yang disimpan sebagai jaminan dalam menghadapi permintaan yang berfluktuasi. Sehingga dapat dikatakan, *safety stock* yang disebut juga persediaan minimum, merupakan sejumlah unit persediaan yang ditambahkan dalam pembelian persediaan yang ekonomis yang digunakan untuk penjagaan atas permintaan pelanggan yang tidak umum atau *lead time* yang lama.

Dengan adanya persediaan pengaman, titik pemesanan ulang (*reorder point*) dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Reorder Point} = (\text{tingkat pemakaian rata-rata} \times \text{waktu tunggu}) + \text{safety stock...}(2.2.1)$$

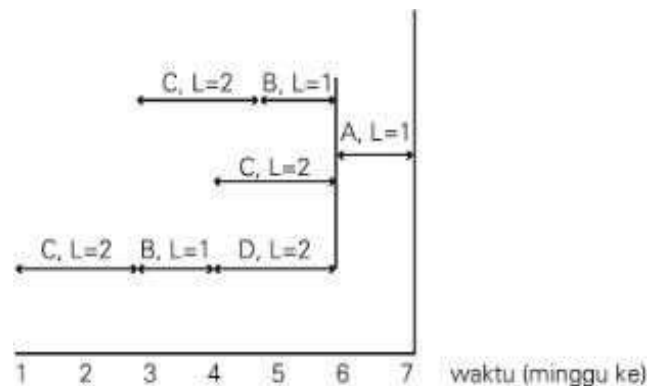
2.2.2 Lead Time

Pengertian *lead time* menurut Zulfikarijah (2005:96) adalah merupakan waktu yang dibutuhkan antara pemesanan dengan barang sampai diperusahaan, sehingga *lead time* berhubungan dengan *reorder point* dan saat penerimaan barang. *Lead Time* muncul karena setiap pesanan membutuhkan waktu dan tidak semua

pesanan bisa dipenuhi seketika, sehingga selalu ada Jeda waktu.

Untuk *item* yang diproduksi *Lead time* merupakan jumlah waktu untuk memesan, menunggu, memindahkan, *setup*, menyimpan dan produksi. Untuk *item* yang dipilih *Lead time* merupakan waktu antara munculnya kebutuhan dan ketersediaan suatu *item* untuk produksi.

Bila *bill of material* pada gambar ditambahkan informasi *Lead time* setiap *item*-nya, maka akan didapat *time-phased product structure*, misalkan *Lead time item* A dan B adalah 1 minggu dan *Lead time item* C dan D adalah 2 minggu maka *item* A butuh waktu 7 minggu untuk selesai dengan *time-phased product structure*-nya berikut:



Gambar 2.11 *Time-Phased Product Structure*

Sumber: Hidayat, 2019

2.2.3 *Outstanding PO*

Outstanding PO atau *Open PO* merupakan sebuah data yang berisikan kuantitas suatu barang yang masih belum diterima oleh pihak PT.Ajinomoto Indonesia. Barang yang masih belum diterima tersebut sebelumnya telah dibuat POnya dan telah dikirim kepada *supplier*. *Outstanding PO* meliputi barang yang masih belum diterima secara keseluruhan maupun sebagian. Data *outstanding PO* diperlukan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat *request* untuk pemesanan

suatu barang.

2.2.4 Carry Over

Carry Over adalah data yang berisikan seluruh persediaan yang ada di PT.Ajinomoto Indonesia Mojokerto *Factory*. Barang yang termasuk kedalam data *carry over* hanya barang yang ada dan disimpan di gudang. Sehingga bahan yang ada di bagian produksi tidak termasuk kedalam data tersebut dikarenakan beresiko mengalami kesalahan perhitungan apabila bahan tersebut sudah digunakan untuk proses produksi.

2.2.5 Data Karakteristik Bahan

Data karakteristik bahan merupakan sebuah data yang berisikan karakteristik bahan secara nonkualitatif. Dimana data karakteristik tersebut nantinya akan dijadikan salah satu bahan pertimbangan dalam membuat kuantitas *request* bahan pada MRP. Data karakteristik bahan terdiri dari: *safety stock*, *minimal order*, *lead time*, dan *shelf life*.

2.2.5.1 Minimal Order

Menurut (PT.Ajinomoto Indonesia Mojokerto *Factory*, 2021) *Minimal Order* adalah kuantitas pemesanan minimal suatu material yang ditentukan oleh supplier. *Minimal order* sendiri biasanya ditentukan berdasarkan kapasitas maksimal kendaraan pengangkut (truk) supplier. Sehingga dalam menentukan kuantitas *request* pada MRP harus sesuai dengan *minimal order* atau kelipatannya.

2.2.5.2 Safety Stock

Menurut (Freddy, 2004) *safety stock* adalah persediaan tambahan yang diadakan untuk melindungi atau menjaga kemungkinan terjadinya kekurangan

bahan (*Stock Out*). Penentuan angka *safety stock* sendiri sebenarnya tidak memiliki sebuah metode tertentu. Sehingga ada beberapa perusahaan yang menentukan *safety stock* berdasarkan rata-rata pemakaian barang dari periode sebelumnya. Namun terdapat sebuah rumus dasar seperti yang dinyatakan oleh (Freddy, 2004) yaitu:

Rumus dasar perhitungan *safety stock*

(Pemakaian Maksimum – Pemakaian Rata-rata) x Lead time

Sumber : (Freddy, 2004)

2.2.5.3 Shelf Life

Shelf Life adalah jangka waktu suatu barang untuk layak dipakai. Secara sederhananya *shelf life* adalah daya tahan suatu barang atau kedaluarsa dalam satuan waktu (bulan). Data *shelf life* ini didapatkan dari supplier dengan dokumen resmi yang berisikan waktu *shelf life* disertai dengan dokumen pelengkap lainnya. Data *shelf life* tersebut nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat jadwal kedatangan suatu barang.

2.3 Manajemen Kinerja

Menurut (Achmad S, 2006) manajemen kinerja adalah segala hal yang berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Karena program ini mencantumkan kata manajemen seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen harus terjadi dan dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian pengarahan dan

akhirnya evaluasi atas hasil yang didapat.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2016) Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebuah tim harus saling terintegrasi satu sama lain dan tidak boleh berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi dalam konteks ini sebuah program manajemen kinerja biasanya akan bersifat *company wide* walaupun dapat pula dimulai dengan sebuah divisi atau bidang. Bila ini yang dipilih, biasanya harus dimulai dari fungsi yang terbesar yaitu fungsi operasional atau produksi.

Dari beberapa pengertian diatas maka manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

2.3.1 Tujuan Manajemen Kinerja

Seperti yang dipaparkan oleh (Poltak, 2012) dalam buku kinerja pegawai, tujuan mengalir dari atas kebawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi, dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindak lanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi, dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara

berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai. Dengan demikian tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu.

2.3.2 Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut (Wibowo, 2016) manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu

sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.

2.3.3 Pembagian Kerja

Pembagian kerja berhubungan dengan sejauh mana pekerjaan dispesialisasi dilakukan strukturisasi dan fungsionalisasi, pembagian kerja merupakan pengelompokkan atau spesialisasi pekerjaan tertentu sesuai dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai dalam hal mencapai suatu tujuan.

Menurut (Malayu, 2011). Pembagian kerja yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

2.3.3.1 Manfaat Pembagian Kerja

Manfaat pembagian kerja yaitu agar suatu pekerjaan dapat terselenggara dengan baik sesuai rencana dan dapat diketahui dengan jelas tujuan organisasi, dan pegawai yang bertanggung jawab atas terselenggaranya pekerjaan tersebut. Menurut (Moenir, 2002) manfaat pembagian kerja adalah:

1. Memudahkan seseorang melakukan pekerjaannya atau tugasnya tanpa menunggu perintah atau komando
2. Diketahui dengan jelas batas wewenang dan tanggung jawab dari pekerjaan itu
3. Tidak meragukan dalam pemberian tugas atau pelaksanaan tugas
4. Memudahkan pengawasan
5. Tidak terjadinya simpang siur atau benturan dalam pelaksanaan pekerjaan
6. Menjadi dasar pertimbangan dalam penentaun kebutuhan pendidikan

2.3.3.2 Indikator Pembagian Kerja

(Moenir, 2002) turut memaparkan bahwa untuk mengukur indikator pembagian kerja, berikut adalah hal-hal yang penting :

1. Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas
2. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan
3. Volume pekerjaan
4. Kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan
5. Tingkat kenyamanan karyawan dengan pekerjaan

2.3.3.3 Alat Ukur Pembagian Kerja

Menurut (Sutarto, 2012) dalam melakukan pembagian kerja harus memperhatikan pada adanya beberapa macam dasar pembagian kerja, yaitu :

1. Pembagian kerja berdasarkan fungsi

Yaitu rincian serta pengelompokkan tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu yang masing-masing mendasarkan sekelompok aktivitas sejenis menurut sifatnya atau pelaksanaannya, atau rincian serta pengelompokkan aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu yang mendasarkan sekelompok aktivitas berdasar sifat pelaksanaannya.

2. Pembagian kerja berdasarkan produksi

Yaitu rincian serta pengelompokkan tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing menghasilkan jenis barang tertentu yang masing-masing menghasilkan jenis barang tertentu.

3. Pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja

Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing secara berurutan harus dilalui sehingga pekerjaan selesai dengan sempurna, atau rincian serta pengelompokan aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu yang harus dilalui secara berurutan sehingga pekerjaan selesai dengan sempurna.

4. Pembagian kerja berdasarkan langganan

Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang erat hubungannya dengan satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing memberikan pelayanan kepada orang-orang atau badan-badan tertentu yang datang secara tetap sebagai yang diberikan pelayanan.

5. Pembagian kerja berdasarkan jasa

Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang erat hubungannya dengan satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing memberikan jenis jasa tertentu.

6. Pembagian kerja berdasarkan alat

Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang erat hubungannya dengan satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing memakai jenis alat tertentu atau jenis kelengkapan alat tertentu.

7. Pembagian kerja berdasarkan wilayah

Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang erat hubungannya dengan satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing mengurus atau menguasai satuan wilayah kerja tertentu. Atau satuan organisasi

yang menguasai dalam bidang-bidang tertentu.

8. Pembagian kerja berdasarkan waktu

Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang erat hubungannya dengan satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan berdasarkan jam kerja dan waktu yang dibutuhkan.

9. Pembagian kerja berdasarkan jumlah

Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang erat hubungannya dengan satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing dengan memperhatikan banyaknya pegawai dan besarnya beban kerja yang ada.

2.3.3.4 Teknik Pembagian Kerja

Teknik merupakan suatu cara yang digunakan untuk melaksanakan sesuatu, menurut (George, 2009) pendekatan sebagai cara dalam pembagian kerja, yaitu :

1. Dari atas ke bawah. Berarti menghimpun seluruh pekerjaan diatas kemudian turun kebawah ke jenjang berikutnya.
2. Dari bawah ke atas. Yaitu mengelompokkan orang kedalam tugas pekerjaan kemudian menghimpun tugas-tugas kedalam seksi-seksi.
3. Lintas pekerjaan. Berarti pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan jenjang organisasi yang bersangkutan.

Menurut (Sutarto, 2012) dalam melakukan pembagian kerja hendaknya diperhatikan beberapa hal, yaitu :

1. Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki rincian aktivitas yang jelas tertulis pada daftar rincian aktivitas.

2. Tiap-tiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas dalam daftar rincian tugas.
3. Jumlah tugas yang sebaiknya dibebankan kepada seseorang pejabat sebaiknya berkisar antara 4 macam sampai dengan 12 macam.
4. Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain.
5. Beban aktivitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata.
6. Penempatan para pejabatnya hendaknya yang tepat
7. Penambahan atau pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan volume kerja
8. Pembagian kerja terutama yang menyangkut para pejabat dalam sesuatu satuan organisasi jangan sampai menimbulkan “pengkotakan pejabat”
10. Penggolongan tugas
11. Dalam melakukan pembagian kerja harus memperhatikan pada adanya beberapa macam dasar pembagian kerja
12. Setiap pejabat dalam organisasi atau satuan organisasi yang ada seharusnya sudah pasti memiliki daftar rincian tugas atau daftar rincian aktivitas.
13. Untuk membantu ketepatan beban kerja pejabat terutama yang bersifat kerja fisik dapat dilakukan dengan jalan melakukan perhitungan kerja.

2.3.3.5 Faktor Penentu Pembagian Kerja

Faktor penentu dan hasil dalam mengadakan pembagian kerja menurut

(George, 2009) adalah sebagai berikut :

1. Membantu koordinasi, memberi tugas pekerjaan kepada unit kerja yang paling baik dapat melaksanakan tugas tersebut akan menyederhanakan koordinasi. Unit-unit kerja yang terpisah dan tidak sama yang membutuhkan koordinasi yang ketat dapat ditempatkan didalam bagian yang sama.
2. Memperlancar pengawasan, dapat membantu pengawasan dengan menempatkan seorang anggota manajer yang berkompetensi didalam setiap unit organisasi. Dengan demikian, sebuah unit dapat ditempatkan didalam organisasi secara keseluruhan walaupun lokasinya nampak tidak logis.
3. Manfaat spesialisasi, konsentrasi kegiatan membantu seseorang menjadi ahli didalam pekerjaan-pekerjaan tertentu, namun sebagaimana dikemukakan diatas, spesialisasi tersebut jangan diadakan terlampau jauh.
4. Menghemat biaya, didalam membentuk struktur organisasi selalu harus mempertimbangkan pembiayaan. Jumlah unit yang dibentuk langsung berkembang dengan biaya sering kali terjadi pembentukan unit-unit baru dan penambahan tenaga kerja tanpa mempelajari masalah pembiayaan.
5. Menekankan pada hubungan antar manusianya, sebagai ulasan dapat dikemukakan lagi, bahwa didalam pengorganisasian supaya efektif harus memperhatikan hubungan antar manusia. Secara logis pendekatan materialistis yang tidak memperlihatkan faktor tersebut lama kelamaan tidak akan sukses.