

BAB II

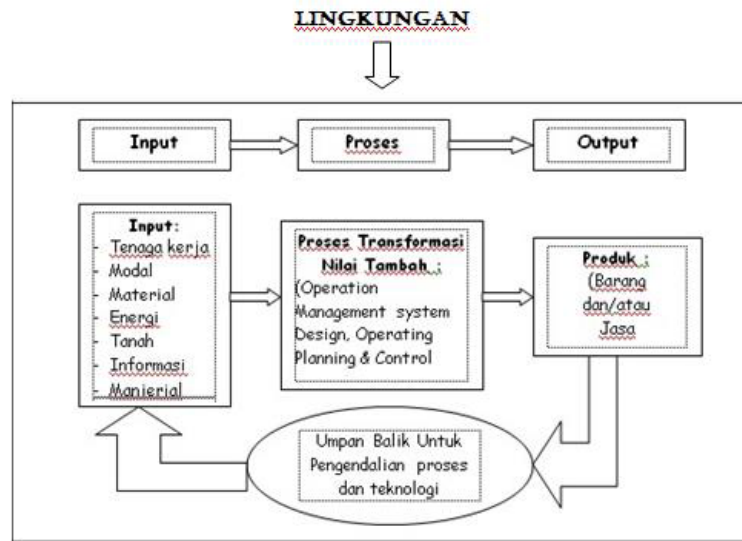
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Produksi

Sistem adalah rangkaian atau kumpulan yang terdiri dari beberapa elemen yang saling berhubungan satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan pengertian dari produksi adalah suatu kegiatan untuk menghasilkan ataupun menambah kegunaan suatu barang.

Sistem produksi adalah satu rangkaian operasi yang mengolah atau memproses input berupa bahan mentah (*raw material*), bahan setengah jadi (*intermediate product*), part, komponen dan atau rakitan (*subassembly*) untuk menghasilkan output bernilai tambah (*value added product*) atau produk akhir (*finished good*) dengan mempergunakan sumber daya (*resource*) dari elemen teknologi (mesin, peralatan, fasilitas produksi dan energi) dan elemen organisasi (tenaga kerja, manajemen, informasi dan modal).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan sistem produksi adalah suatu rangkaian yang terdiri dari beberapa elemen yang saling berhubungan untuk melakukan suatu proses untuk menghasilkan ataupun menambah kegunaan barang dalam suatu perusahaan. Elemen-elemen yang digunakan dalam suatu sistem produksi terdiri dari produk perusahaan, lokasi dari pabrik, tata letak dari fasilitas produksi, kondisi lingkungan kerja dimana para karyawan bekerja dan juga standart produksi yang dipergunakan perusahaan tersebut (Ahyari. 1994, 11).



Gambar 2.1 Bagan Sistem Produksi

- Input Sistem Produksi

Untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan diperlukan adanya beberapa input untuk sistem produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Beberapa jenis input yang diperlukan untuk sistem produksi dalam perusahaan antara lain:

- a. Material

Jumlah dan jenis dari material ini tentunya akan terikat dengan sistem produksi perusahaan, yaitu kepada produk dan peralatan yang dipergunakan. Selain itu material juga harus memiliki mutu atau kalitas yang bagus serta mudah didapat.

- b. Tenaga Kerja

Ketrampilan khusus perlu dimiliki oleh operator mesin yang dipergunakan sehingga akan dapat membuahkan hasil yang memadai. Tanpa adanya ketrampilan khusus yang dimiliki oleh para tenaga kerja dalam perusahaan,

pelaksanaan produksi dalam perusahaan tersebut akan mempunyai hasil yang kurang memuaskan.

c. Modal

Modal yang dimiliki oleh suatu perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan dari sistem produksi. Kekurangan dana untuk pembiayaan tenaga kerja, material serta biaya lain yang diperlukan untuk melaksanakan sistem produksi akan mengakibatkan terganggunya pelaksanaan produksi dalam perusahaan tersebut.

d. Mesin dan Peralatan

Beberapa hal lain yang diperlukan sebagai input dalam sistem produksi antara lain adalah bahan pembantu, seperti mesin, peralatan, perlengkapan dan lain-lain yang diperlukan dalam pelaksanaan sistem produksi dari perusahaan yang bersangkutan.

- Output Sistem Produksi

Kegiatan produksi dan operasi harus dapat menghasilkan produk, berupa barang atau jasa, secara efektif dan efisien, serta dengan mutu atau kualitas yang baik. Oleh karena itu setiap kegiatan produksi dan operasi harus dimulai dari penyeleksian dan perancangan produk yang akan dihasilkan. (Sofjan Assauri. 1999 ; 17).

2.1.1 Macam-Macam Proses Produksi

Secara umum, proses produksi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu proses produksi yang terus-menerus (*countinuous process*) dan proses produksi yang

terputus-putus (*intermittent process*). Perbedaan pokok dari kedua proses produksi tersebut adalah berdasarkan pada panjang tidaknya waktu persiapan untuk mengatur (*set up*) peralatan produksi yang digunakan untuk memproduksi suatu produk atau beberapa produk tanpa mengalami perubahan. Pada proses produksi yang terus-menerus, perusahaan atau pabrik menggunakan mesin-mesin yang dipersiapkan (*set up*) dalam jangka waktu yang lama dan tanpa mengalami perubahan. Sedangkan untuk proses produksi yang terputus-putus menggunakan mesinmesin yang dipersiapkan dalam jangka waktu yang pendek, dan kemudian akan dirubah atau dipersiapkan kembali untuk memproduksi produk lain. 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 (Wignjosoebroto, 2009). 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 disuatu 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 standart. Ciri-ciri proses produksi terus menerus adalah:

- a. Produksi dalam jumlah besar (produksi massa), variasi produk sangat kecil dan sudah distandarisasi.
- 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 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 Proses*)

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 process *lay out* (*departementation 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. *Flexibilitas* yang tinggi dalam menghadapi perubahan produk yang berhubungan dengan proses *lay out*.
- 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 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.

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 (Gasperz, 2009)

Sedangkan macam tipe proses produksi menurut tujuan operasi dalam hubungannya dengan penentuan kebutuhan konsumen, maka sistem produksi dibedakan menjadi empat jenis, yaitu (Ariyani, 2019) :

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.

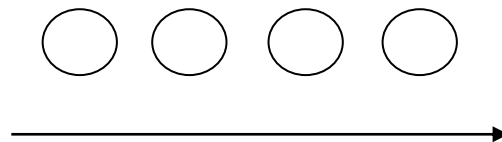
2.1.2 Pola Aliran Bahan Untuk Proses Produksi

Pola aliran bahan untuk produksi merupakan pola aliran yang dipakai untuk pengaturan aliran bahan dalam proses produksi yang dimana disini akan dibedakan menjadi 5, yaitu:

1. *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 :

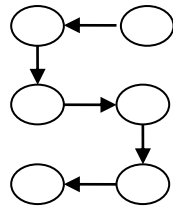
- a. Jarak terpendek antara 2 titik
- b. Proses berlangsung sepanjang garis lurus yaitu dari mesin nomor satu sampai dengan nomor terakhir
- c. Jarak perpindahan bahan secara total kecil



Gambar 2.2 Pola Aliran Bahan *Straight Line*

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

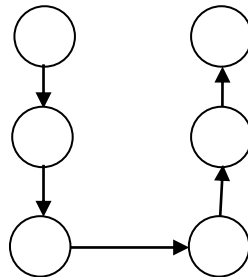
Pola aliran berdasarkan garis – garis patah ini sangat baik ditetapkan bilamana aliran proses produksi menjadi lebih panjang disbanding dengan luas area yang ada. Untuk itu aliran bahan akan dibelokkan untuk menambah panjangnya garis aliran yang ada secara ekonomis, hal ini akan dapat mengatasi segala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



Gambar 2.3 Pola Aliran Bahan *Zig-Zag (S-Shape)*

3. *U – Shaped*

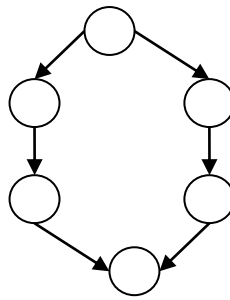
Pola aliran ini akan dipakai bilamana dikehendaki bahwa akhir dari proses produksi akan berada pada lokasi yang sama dengan awal proses produksinya. Hal ini akan mempermudah pemanfaatan fasilitas transportasi dan juga akan mempermudah pengawasan untuk keluar masuknya material dari dan menuju pabrik.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



Gambar 2.4 Pola Aliran Bahan *U-Shape*

4. *Circular*

Pola aliran berdasarkan bentuk lingkaran ini sangat baik dipergunakan bilamana dikehendaki untuk mengembalikan material atau produk pada titik awal aliran produksi. Aliran ini juga sangat baik apabila *department* penerimaan dan pengiriman material atau produk jadi direncanakan untuk berada pada lokasi yang sama dalam pabrik yang bersangkutan.



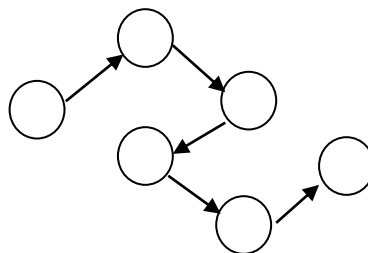
Gambar 2.5 Pola Aliran Bahan *Circular*

5. *Odd-Angle*

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

- 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 diterapkan.
- d. Bila dikehendaki adanya pola aliran yang tetap dari fasilitas – fasilitas yang ada.

Odd-angle ini akan memberikan lintasan yang pendek dan terutama untuk area yang kecil. (Sritomo Wignjosuebrot,1996;163 – 165).



Gambar 2.6 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*

2.1.3 Aliran Proses Produksi

Dalam suatu proses produksi terdapat tahap-tahap tertentu untuk pelaksanaan suatu rangkaian kegiatan. Ada tiga jenis aliran proses produksi yaitu:

1. Aliran produksi jenis *Flow Shop*

Merupakan jenis aliran produksi untuk pembuatan produk yang memiliki rancangan dasar tetap dan dikehendaki memenuhi pangsa pasar yang besar. Salah satu bentuk aliran produksi jenis ini adalah proses produksi yang mengalir secara kontinyu dimana material akan bergerak mengalir dari suatu proses kerja ke proses kerja berikutnya secara konstan. 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* kontinyu dan *flow shop* terputus. Pada *flow shop* kontinyu, 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. Aliran produksi jenis *Job Shop*

Merupakan suatu aliran Produksi dimana pabrik yang menghendaki fleksibilitas dalam memenuhi keinginan konsumen untuk berbagai macam produk, maka rigiditas proses produksi harus dirubah dengan proses konversi yang lebih fleksibel. Tujuannya adalah untuk memenuhi order-order masuk, dimana order tersebut cenderung berbeda-beda dalam bentuk rancangan dasarnya.

3. Aliran produksi jenis *Project*

Merupakan suatu proses kerja yang menghasilkan produk yang bersifat agak kompleks dan biasanya memerlukan sejumlah kegiatan yang menggunakan sumber-sumber terbatas yang harus dikoordinasikan secara ketat. Pada jenis

proyek ini, beberapa fungsi mempengaruhi 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.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2007:15). Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah perusahaan. Homogenya tingkat pendidikan, usia, sosial dan budaya masing-masing karyawan pada suatu perusahaan ternyata tidak menjamin jika mereka dapat diperlakukan dengan cara yang sama. Masing-masing individu membutuhkan penanganan yang khusus untuk menjamin kontribusi karyawan pada perusahaan berjalan dengan maksimal. Biasanya, faktor gaji seringkali menjadi faktor penentu apakah seseorang mau atau tidak mau bekerja di sebuah perusahaan. Seiring berjalannya waktu, faktor gaji dapat digeser oleh faktor-faktor lain, salah satunya adalah penghargaan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan tempatnya bernaung. Hal inilah yang membuat manajemen sumber daya manusia menjadi penting.

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi

bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11).

Menurut Robert L. Mathis & Jackson John H., pengertian manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut T. Hani Handoko, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Kedua pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas sama-sama menyoroti perihal sistem dan tujuan. Sebuah manajemen sumber daya manusia yang baik memerlukan sistem atau proses yang terstruktur. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga harus berorientasi pada tujuan dari perusahaan tempat individu tersebut bernaung. Jangan sampai sebuah manajemen yang dibuat tidak sejalan atau justru berlawanan dengan tujuan sebuah perusahaan. Terlepas dari tujuan tiap perusahaan yang berbeda-beda, secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job recruitment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asa the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka pendek adalah untuk memperoleh, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Tujuan dari memperoleh adalah akan diwujudkan melalui proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan untuk mencari bibit-bibit baru yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dari mempertahankan adalah dapat diwujudkan melalui berbagai treatment berupa fasilitas, gaji, hingga jaminan bagi mutu kehidupan karyawan. Dan tujuan dari memotivasi dapat diwujudkan melalui penyalarsan pribadi karyawan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka menengah adalah untuk meningkatkan produktifitas karyawan yang dapat dinilai melalui meningkatnya kinerja dan berkurangnya tingkat kehadiran karyawan di kantor. Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka panjang yang paling utama adalah profit. *A happy employee relates that happiness to customers, and vice-versa for unhappy ones.* Seorang karyawan yang bahagia akan menunjukkan perangai yang baik, hal itu tentunya akan turut membuat konsumen merasa senang. Sebagai dampaknya, angka profit pun meningkat.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Cherrington (1995:11) yaitu:

a. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan (*planning*), penarikan (*recruitment*), dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya

manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Pada aktivitas perencanaan, dilakukannya upaya dalam pengambilan sebuah keputusan yang sudah diperhitungkan dengan matang, mengenai hal apa saja yang akan dilakukan dimasa mendatang oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Pada rekrutmen, Schermerhorn menyatakan bahwa rekrutmen ini merupakan suatu proses dalam penarikan kandidat bermutu untuk mengisi posisi-posisi yang kosong. Jadi perekrutan ini bisa memberikan suatu peluang kerja kepada orang-orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memenuhi kualifikasi dan spesifikasi dari pekerjaan yang tersedia, untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pada seleksi, merupakan proses dalam menemukan tenaga kerja atau karyawan yang sesuai dan tepat dari beberapa kandidat yang tersedia. Tahap pertama yang diperlukan setelah menerima surat lamaran adalah memahami riwayat hidup (*curriculum vitae*) para pelamar kerja. Setelah itu, dari riwayat hidup dilakukan penyaringan antara pelamar kerja yang nantinya akan dipanggil dengan pelamar yang gagal dalam memenuhi standar kualifikasi. Kemudian, kandidat yang telah terpilih dipanggil untuk diuji baik tertulis, wawancara, ataupun proses uji seleksi yang lain sebelum diterima bekerja di perusahaan tersebut.

b. *Performance Evaluation*

Departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan

bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. *Compensation*

Dalam hal kompensasi atau *reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

d. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab

departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. *Personal Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

2.2.3 Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada manajemen sumber daya manusia berfungsi membantu perusahaan untuk merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan adalah dasar dari seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia yang lain.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian berfungsi membantu perusahaan untuk menetapkan pembagian dan hubungan kerja antar karyawan. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya tumpang tindih dalam kewajiban pekerja.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan biasanya dilakukan seorang pimpinan kepada para karyawannya supaya dapat secara bekerja sama secara efektif untuk menyelesaikan kewajiban dan tugas mereka.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan supaya karyawan tetap menaati peraturan perusahaan saat bekerja. Jika terjadi penyimpangan, maka harus ada tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki perilaku karyawan tersebut.

2.2.4 Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Fungsi pertama yang termasuk dalam kategori fungsi operasional adalah pengadaan. Fungsi pengadaan merupakan proses awal untuk mendapatkan sumber

daya manusia yang unggul. Proses ini meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, hingga proses induksi.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan fungsi operasional yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pegawai. Tingkat keterampilan ini dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan untuk karyawan, baik yang baru masuk ataupun yang sudah lama bekerja di perusahaan tersebut.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan bentuk reward yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Kompensasi ini merupakan bentuk balas jasa atas prestasi karyawan. Pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan prestasi kerja dan faktor-faktor lain yang adil dan layak bagi tiap karyawan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menyamakan interpretasi karyawan dan perusahaan. Hal ini penting untuk menjaga agar kerjasama yang terjalin antara karyawan dan perusahaan dapat berjalan dengan serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan supaya mau menetap di perusahaan tersebut hingga ia pensiun.

f. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja

Dalam hal ini semua pemutusan hubungan kerja baik pemisahan, pensiun ataupun PHK itu sendiri diatur oleh fungsi manajemen SDM. Semua urusan pensiun pegawai yang telah lama berkontribusi pada perusahaan diurus pada divisi ini.

Itulah fungsi manajemen SDM di dalam organisasi. Semua hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia perusahaan diatur dan dikontrol dalam manajemen SDM.