

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Sistem Produksi**

Sistem adalah bagian atau elemen dari organisasi yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Produksi adalah proses pengolahan mulai dari *raw material*, *work in process* sampai menjadi *finished good product* yang memiliki nilai tambah. Kemudian yang dimaksudkan dengan sistem produksi merupakan suatu sistem informasi yang menngkonversikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa.

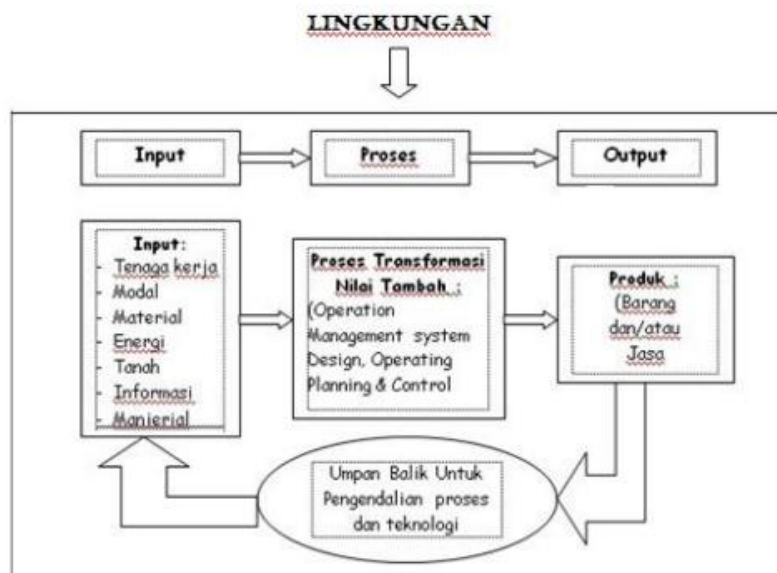
Menurut Nasution (2006), sistem produksi adalah kumpulan komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya untuk tujuan mentransformasikan *input* produksi menjadi *output* produksi. Dalam proses produksi mempunyai elemen-elemen utama yaitu *input*, proses, dan *output*.

Sistem produksi merupakan suatu sistem untuk menyediakan barang dan jasa-jasa. Manajemen produksi memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan yang menyangkut proses produksi sehingga dihasilkan barang atau jasa-jasa yang sesuai dengan spesifikasi jumlah dan dapat selesai tepat waktu dengan biaya seminimal mungkin. Untuk mencapai maksud tersebut manajemen proyek mencakup dua bidang kegiatan yaitu perencanaan sistem produksi dan pengawasan sistem produksi (Assauri, 2009).

Sistem produksi merupakan kesimpulan dari subsistem-subsistem yang saling berinteraksi dengan tujuan mentransformasi *input* produksi menjadi *output* produksi. *Input* produksi ini dapat berupa bahan baku, mesin, tenaga kerja, modal, dan informasi. Sedangkan *output* produksi merupakan produk yang dihasilkan.

Berikut hasil sampingannya seperti limbah, informasi, dan sebagainya (Nasution, 2006).

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, 1990).



Gambar 2.1 Bagan Sistem Produksi  
Sumber: Nasution, 2006

Dari Gambar 2.1 tampak bahwa elemen-elemen utama dalam sistem produksi adalah: *input*, proses dan *output*, serta adanya suatu mekanisme umpan

balik untuk pengendalian sistem produksi itu agar mampu meningkatkan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*).

### 2.1.1 Macam-Macam Sistem Produksi

Proses produksi atau proses operasi adalah proses perubahan masukan menjadi keluaran. Macam barang atau jasa yang dikerjakan banyak sekali sehingga macam proses yang ada juga banyak. Ada yang membagi menjadi dua macam, ada yang membagi menjadi lima macam. Macam-macam proses produksi antara lain:

#### a) *Continuous Process*

Proses produksi *continuous* biasanya disebut juga sebagai proses produksi yang berfokuskan pada produk atau *product focus*. Karena biasanya setiap produk disediakan fasilitas produksi tersendiri yang meletakkannya disesuaikan dengan urutan proses pembuatan produk tersebut. Ciri-ciri proses produksi terus-menerus adalah:

- Produksi dalam jumlah besar (produksi massal), variasi produk sangat kecil dan sudah distandarisasi.
- Menggunakan *product lay out* atau *departementation by product*.
- Produksi material bersifat khusus (*special purpose machines*).
- Operator tidak mempunyai keahlian/*skill* yang tinggi.
- Salah satu produksi material yang rusak, seluruh proses produksi terhenti.
- Tenaga kerja yang kurang (sedikit).
- Persediaan bahan baku produksi mentah dan bahan baku tersebut dalam jumlah yang kecil.

- Dibutuhkan *maintenance specialist* yang berpengetahuan dan pengalaman yang banyak bagi kesejahteraan perusahaan.

Kelebihan proses produksi terus-menerus adalah:

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

Sedangkan kekurangan proses produksi terus-menerus adalah:

- Terdapat kesulitan dalam perubahan produk.
- Proses produksi bahan material terhenti, yang akan menyebabkan kemacetan seluruh proses produksi bahan baku material.
- Terdapat kesulitan menghadapi perubahan tingkat permintaan.

b) *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, 1996). Ciri-ciri proses produksi yang berulang-ulang adalah:

- 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.

- 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.
- Mesin dan peralatan yang dipakai dalam proses produksi seperti ini adalah mesin dan peralatan tetap bersifat khusus untuk masing–masing lintasan perakitan yang tertentu.
- 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.
- Proses produksi agak sedikit terganggu (terhenti) bila terjadi kerusakan atau terhentinya salah satu mesin atau peralatan.
- Operasi–operasi yang berulang akan mengurangi kebutuhan pelatihan dan perubahan instruksi–instruksi kerja.
- Sistem persediaan ataupun pembeliannya bersifat tepat waktu (just in time).
- Biasanya bahan–bahan dipindahkan dengan peralatan Handling yang bersifat tetap dan otomatis seperti conveyor, mesin – mesin transfer dan sebagainya.

Menurut Kusuma (2007) sistem produksi dibagi atas:

1. Sistem Produksi Menurut Proses Menghasilkan *Output*

- Proses Produksi Kontinyu (*Continous Process*)
- Proses kontinyu tidak memerlukan waktu *set up* lama karena proses ini memproduksi terus menerus untuk jenis produksi yang sama.
- Proses Produksi Terputus (*Intermitten Process/Discrete System*)
- Proses produksi terputus memerlukan total waktu *setup* yang lebih lama karena proses ini memproduksi berbagai jenis spesifikasi barang sesuai pesanan, sehingga adanya pergantian jenis barang yang diproduksi akan membutuhkan kegiatan *setup* yang berbeda.

## 2. Sistem Produksi Menurut Tujuan Operasinya

- *Engineering To Order* (ETO)  
ETO yaitu bila pemesanan meminta produsen untuk membuat produk yang dimulai dari proses perancangannya (rekayasa).
- *Assembly To Order* (ATO)  
ATO yaitu apabila produsen membuat desain standar, modul-modul opsional standar yang sebelumnya dan merakit suatu kombinasi tertentu dari modul-modul tersebut sesuai dengan putusan konsumen. Modul-modul standar bisa dirakit untuk berbagai tipe produk.
- *Make To Order* (MTO)  
MTO yaitu apabila produsen menyelesaikan item akhir, hanya jika telah menerima pesanan konsumen untuk item tersebut.
- *Make To Stock* (MTS)  
MTS yaitu bila produsen membuat item-item yang diselesaikan dan ditempatkan sebagai persediaan sebelum pesanan konsumen diterima. Item akhir tersebut baru dikirim setelah pesanan konsumen diterima.

### 3. Sistem Produksi Menurut Segi Keutamaan Proses Produksi

Pengawasan proses produksi dalam perusahaan, diperlukan pemisahan jenis proses produksi dalam perusahaan dari sudut pandang yang lain pula. Suatu contoh perusahaan *ice cream* dengan perusahaan tekstil. Kedua perusahaan ini akan terlihat perbedaan kedua macam proses produksi bila dilihat dari segi kompleksitasnya. Akan dapat Proses produksi untuk pembuatan *ice cream* jauh lebih sederhana apabila dibandingkan dengan proses produksi tekstil. Pemisahan jenis proses produksi dalam perusahaan atas dasar keutamaan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan (Baroto, 2008).

#### 2.1.2 Ruang Lingkup Sistem Produksi

Ruang lingkup sistem produksi dalam dunia industri manufaktur apapun memiliki tugas dan fungsi yang sama. Fungsi atau aktivitas-aktivitas yang ditangani oleh departemen produksi secara umum adalah sebagai berikut:

##### 1. Mengelola pesanan (*order*) dari pelanggan

Para pelanggan biasanya memasukkan pesanan-pesanan untuk berbagai produk. Pesanan tersebut akan dimasukkan dalam jadwal produksi utama perusahaan, hal ini dilakukan apabila jenis produksinya *make 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 *make to stock*.

3. Mengelola persediaan

Pengelolaan persediaan tindakannya berupa melakukan transaksi persediaan, membuat kebijakan persediaan pengamanan, 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 (regular, 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 apabila telah dikoordinasikan dengan seluruh departemen akan jadi dasar dalam proses produksi. 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 disbanding kapasitas produksi

Kemajuan tahap demi tahap simonitor untuk dianalisis. Apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana yang dibuat.

9. Evaluasi skenario pembebanan dan kapasitas

Bila realisasi tidak sesuai rencana maka rencana agregat, JIP, dan penjadwalan 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-komponenya 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 Lingkungan Kerja	Pengendalian Biaya Produksi	
Perencanaan Standar Produksi	Pengendalian Kualitas Pemeliharaan	

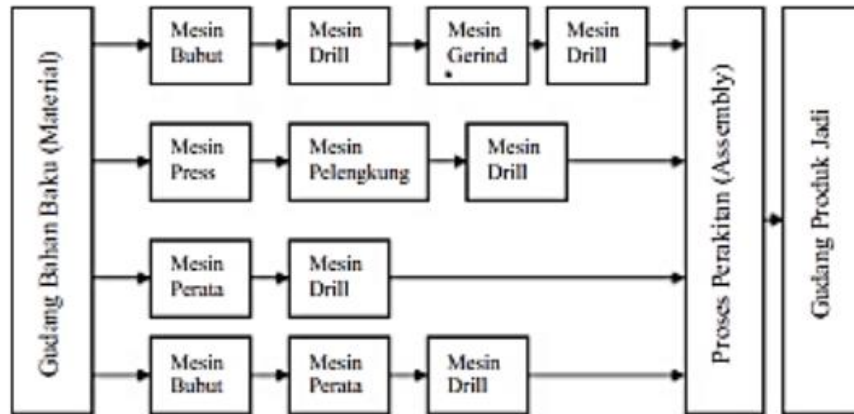
Sumber: Krajewsky dan Ritsman (1999)

### 2.1.3 Tata Letak Fasilitas Produksi

Pemilihan dan penempatan alternatif *layout* merupakan langkah dalam proses pembuatan fasilitas produksi di dalam perusahaan, karena *layout* yang dipilih akan menentukan hubungan fisik dari aktivitas-aktivitas produksi yang berlangsung. Disini ada empat macam atau tipe tata letak yang secara klasik umum diaplikasikan dalam desain *layout* yaitu:

1. Tata letak fasilitas berdasarkan aliran proses produksi (*Product ion line Product* atau *Product Layout*)

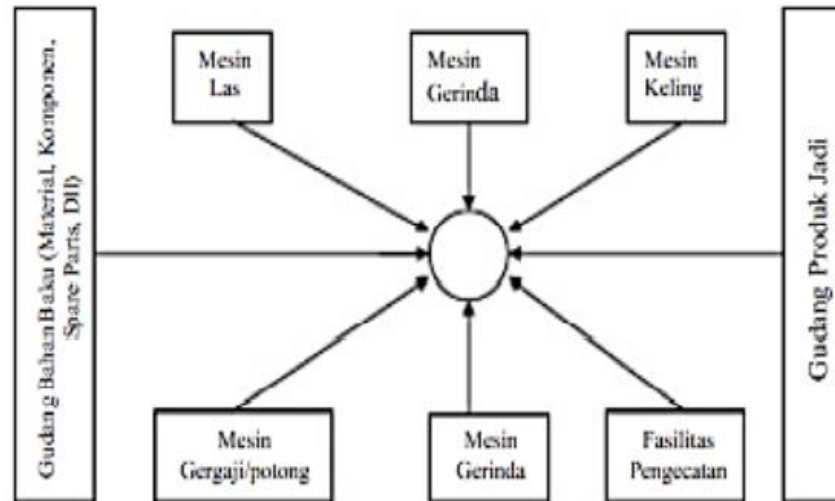
### Aliran Produksi (*product lay – out*)



Gambar 2.2 *Product Layout*  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

Dari diagram yang ada diatas didapatkan tata letak berdasarkan produk yang dibuat (*Product Layout*) atau di sebut pula dengan (*flow line*) didefinisikan sebagai metode pengaturan dan penempatan semua fasilitas produksi yang diperlukan ke dalam satu departemen secara khusus. Fasilitas produksi yaitu mesin-mesin produksi dan perangkat penunjang disusun secara berantai mengikuti urutan proses operasi pembuatan produk. *Layout* ini pada umumnya digunakan pada proses *assembly (assembly line Product ion)*.

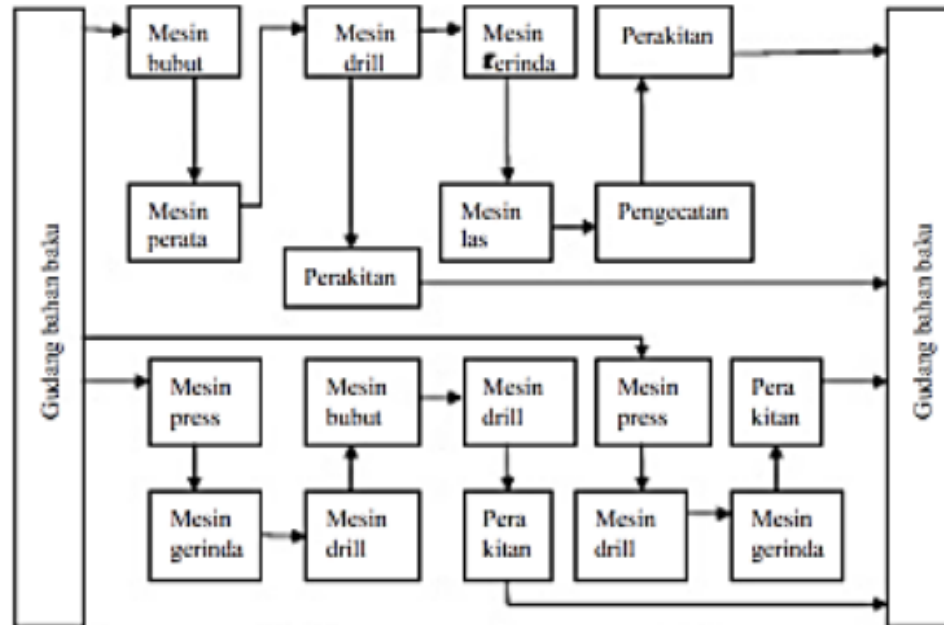
2. Tata letak fasilitas berdasarkan lokasi material tetap (*fixed material location layout* atau *position layout*)



Gambar 2.3 Lokasi Material  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

Untuk tata letak pabrik yang berdasarkan proses tetap, material atau komponen produk yang utama akan tinggal tetap pada posisi atau lokasinya sedangkan fasilitas produksi seperti *tools*, mesin, manusia serta komponen-komponen kecil lainnya akan bergerak menuju lokasi material atau komponen produk utama tersebut.

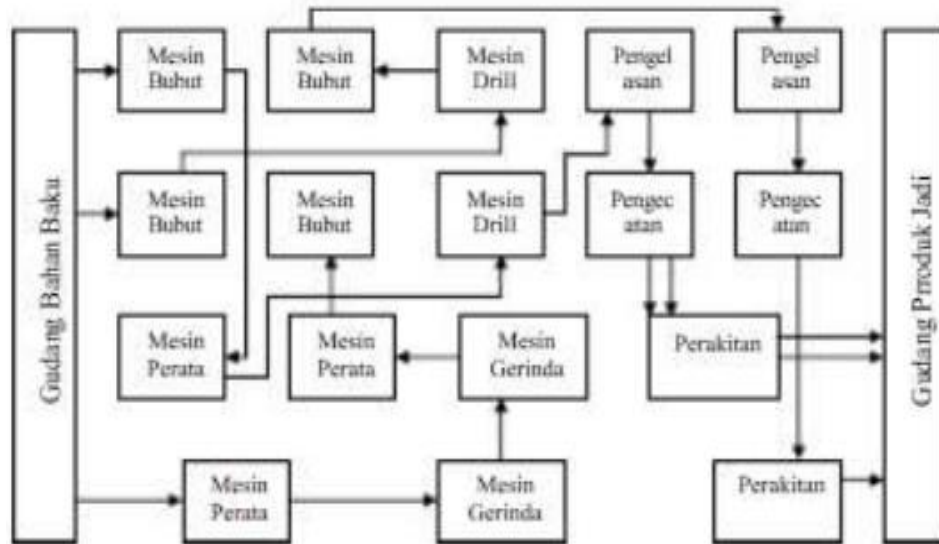
3. Tata letak fasilitas berdasarkan kelompok produk (*Product famili, Product Layout* atau *group Technology Layout*)



Gambar 2.4 *Group Technology Layout*  
 Sumber: Wignjosoebroto (2009)

Tata letak tipe ini didasarkan pada pengelompokkan produk atau komponen yang akan dibuat. Produk-produk yang tidak identik akan dikelompokkan berdasarkan langkah-langkah pemrosesan, bentuk, mesin atau peralatan yang dipakai dan sebagainya. Disini pengelompokkan tidak didasarkan pada kesamaan jenis produk akhir seperti halnya pada tipe produk *Layout*.

4. Tata letak fasilitas berdasarkan fungsi atau macam proses (*functional* atau *Process Layout*)



Gambar 2.5 *Process Layout*  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

Tata letak berdasarkan macam proses ini sering dikenal dengan *Process* atau *functional Layout* yang merupakan metode pengaturan dan penempatan dari segala mesin serta peralatan produksi yang memiliki tipe atau jenis sama ke dalam satu departemen.

#### 2.1.4 Pola Aliran Bahan untuk Proses Produksi

Pola aliran bahan pada umumnya akan dapat dibedakan dalam dua tipe yaitu pola aliran bahan untuk proses produksi dan pola aliran bahan yang diperlukan untuk proses perakitan, untuk jelasnya dibedakan menjadi 5, antara lain:

##### 1. *Straight Line*

Pola aliran berdasarkan garis lurus dipakai bilamana proses berlangsung singkat, relatif sederhana dan umumnya terdiri dari beberapa komponen atau beberapa macam *Product ion 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 2.6 Pola Aliran Bahan *Straight Line*  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

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

Pola aliran berdasarkan garis-garis patah ini sangat baik ditetapkan bilamana aliran proses produksi menjadi lebih panjang dibandingkan 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.

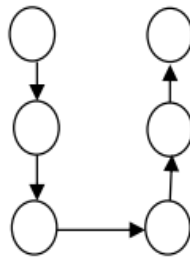


Gambar 2.7 Pola Aliran Bahan *Zig-Zag (S-Shape)*  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

## 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

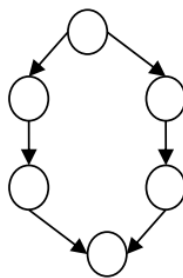
ini akan mempermudah pemanfaatan fasilitas transportasi dan juga akan mempermudah pengawasan untuk keluar masuknya material dari dan menuju pabrik. Apabila garis aliran relatif panjang maka pola *U-Shape* ini tidak efisien dan untuk ini lebih baik digunakan pola aliran bahan *Zig-Zag*.



Gambar 2.8 Pola Aliran Bahan *U-Shape*  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

#### 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 2.9 Pola Aliran Bahan *Circular*  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

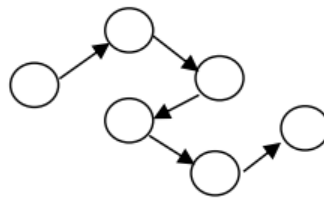
#### 5. *Odd-Angle*

Pola aliran berdasarkan *odd-angle* ini tidak 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.



Gambar 2.10 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*  
Sumber: Wignjosoebroto, 2009

### 2.1.5 Aliran Proses Produksi

Perancangan proses produksi tergantung pada karakteristik produk keluaran yang ingin dibuat dan pola kebutuhan yang harus dipenuhi. Kriteria penting untuk mengklasifikasikan proses produksi adalah tipe aliran unit pabrik yang bergerak dari satu tahap proses berikutnya. Menurut Nasution (2006) dikenal dua tipe aliran dasar, yaitu:

a. *Flow Shop*

Untuk pembuatan produk yang memiliki rancangan dasar yang cenderung tetap beberapa waktu lama dan dikehendaki memenuhi pangsa pasar yang besar, maka hal tersebut memerlukan pengaturan proses dalam bentuk *flow shop* yang normalnya akan bekerja sebanyak-banyaknya untuk disimpan.

b. *Job Shop*

*Job Shop* dapat didefinisikan sebagai proses konversi dimana unit-unit produk yang berasal dari order yang berbeda-beda dibuat mengikuti langkah-langkah yang berbeda dan melalui fasilitas-fasilitas produksi yang dikelompokkan sesuai dengan jenis atau fungsi kerjanya. Dalam tipe pengaturan *Job Shop* dapat dijumpai dimana normalnya diaplikasikan untuk memenuhi order masuk yang cenderung berbeda dalam bentuk rancang dasarnya.

## **2.2 Manajemen Remunerasi**

Karyawan dalam menjalankan tugasnya membutuhkan motivasi. Motivasi dapat berasal dari faktor eksternal. Motivasi eksternal merupakan faktor pendorong karyawan yang menyebabkan karyawan bersedia menjalankan tugas melampaui apa yang telah ditetapkan oleh organisasi. Salah satu motivasi eksternal yang sering dijumpai adalah imbalan atau remunerasi. Pemberian remunerasi kepada karyawan dengan adil dan terbuka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja mereka (Handayani dan Sari, 2014).

### **2.2.1 Komponen Remunerasi**

Menurut Ruky (2016) menyebutkan bahwa remunerasi dapat terdiri dari 1 (satu) komponen saja, misalnya gaji/upah/honorarium, bisa ditambah (dipecah menjadi beberapa komponen baik dalam bentuk uang tunai yang diberikan secara rutin dan tetap, uang tunai yang tidak tetap, berupa barang seperti makanan, minuman, pakaian atau berbagai fasilitas lain). Para praktisi manajemen sumber

daya manusia dalam organisasi bisnis biasanya mengelompokkan komponen remunerasi dalam 2 (dua) kelompok besar, yaitu :

a. Remunerasi Langsung (*Direct Remuneration*)

Remunerasi yang disebut langsung adalah semua komponen remunerasi yang diterima secara langsung oleh pekerja/pegawai pada waktu-waktu tertentu atau setiap selesai melaksanakan pekerjaan. Komponen remunerasi yang termasuk di dalam kategori langsung adalah :

- Upah/ gaji pokok.
- Tunjangan tunai rutin sebagai suplemen upah/gaji, tetap ataupun tidak tetap.
- Tunjangan hari raya keagamaan, gaji ke 13, 14, dan seterusnya.
- Insentif yang dikaitkan dengan *output*/ hasil kerja.
- Bonus yang diberikan setiap tahun atau 6 (enam) bulan yang dikaitkan dengan kinerja individu dan/atau kinerja organisasi.
- Pemberian *catu* (*in kind/ in natura*) seperti makan, fasilitas rumah, transportasi, dan sebagainya yang dinikmati secara terus-menerus/rutin/periodik.

b. Remunerasi Tidak Langsung

Komponen-komponen yang termasuk dalam kelompok tidak langsung adalah semua pengeluaran perusahaan untuk pekerja yang secara tidak langsung dan tidak rutin diterima atau dinikmati pekerja. Selain itu, remunerasi tidak langsung dapat pula diartikan sebagai kenikmatan yang diterima pegawai setelah pensiun atau mengundurkan diri, bila karyawan cuti, bila karyawan atau anggota keluarganya meninggal dunia dan

sebagainya. Komponen remunerasi tidak langsung di Indonesia antara lain:

- Upah/gaji selama cuti, libur nasional dan ijin yang tetap berhak mendapatkan upah/gaji.
- Pemeliharaan kesehatan sendiri dan keluarga.
- Bantuan dan santunan untuk musibah.
- Premi BPJS yang dibayar oleh pemberi kerja.
- Iuran dana pensiun yang dibayar oleh pemberi kerja.
- Dan lain-lain.

### **2.2.2 Tujuan Remunerasi**

Menurut Jennings (2003), remunerasi memiliki tujuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai yang kompeten, serta membantu organisasi mencapai tujuannya dengan meningkatkan kesetaraan internal dan eksternal. Di samping itu, Mukhti (2016) menyatakan bahwa tujuan pemberian remunerasi antara lain sebagai berikut:

#### **1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi**

Pegawai menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.

#### **2. Menunjukkan Keseimbangan dan Keadilan**

Ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia duduki, sehingga tercipta keseimbangan antara *input* dan *output*.

#### **3. Memajukan Lembaga atau Perusahaan**

Semakin berani suatu lembaga memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolok ukur bahwa semakin berhasil lembaga tersebut

membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi pula dengan harapan akan semakin maju lembaga tersebut.

4. Meningkatkan Produktivitas Kerja Pemberian kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif.

### **2.2.3 Asas Remunerasi**

Menurut De Pora (2011), prinsip dasar yang penting untuk diketahui dalam penyusunan remunerasi, yaitu:

1. Adil dan Proporsional

Adil yang dimaksud tidak berarti bahwa setiap karyawan menerima upah atau gaji yang sama, namun juga harus mempertimbangkan dua sisi, yaitu kondisi perusahaan dan kebutuhan pekerja. Di sisi perusahaan. Adil dan proporsional berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan dan kecenderungan pasar di masa mendatang apakah prospeknya bagus atau *trend*-nya menurun, sedangkan di sisi pekerja, adil adalah tercukupinya pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerja maupun keluarganya. Asas adil sangat penting karena didapat dalam rangka mewujudkan terciptanya suasana yang harmonis, motivasi kerja, semangat, disiplin, dan stabilitas perusahaan.

2. Layak dan Wajar

Batasan pengertian layak dan wajar itu relatif. Bisa saja di sisi pekerja mengatakan bahwa remunerasi yang didapat belum memenuhi kebutuhan pekerja dan keluarganya, sedangkan pihak pengusaha sudah memastikan

bahwa apa yang telah diberikan sudah memenuhi kesejahteraan. Parameter yang digunakan untuk menetapkan remunerasi karyawan di perusahaan, yaitu ketentuan normatif yang ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan.

### 3. Kompetitif

Dapat bersaing dengan perusahaan lain seperti perusahaan yang menghasilkan produk sejenis atau lokasi perusahaan yang berdekatan agar tidak terjadi saling cemburu di antara sesama pekerja.

### 4. Transparan

Adanya keterbukaan dalam penetapan remunerasi. Dalam menetapkan syarat kenaikan remunerasi harus diketahui dan mudah dipahami oleh karyawan.

#### **2.2.4 Sistem Remunerasi**

*Remuneration* memiliki kata dasar “*remunerate*” yang berarti membayar atau juga dapat disebut mengupahi (Roberia, 2009). Dalam praktiknya remunerasi diberikan kepada pegawai sebab atas dasar adanya hubungan kerja, dimana ketika suatu pekerjaan telah diselesaikan maka remunerasi dapat diterima. Secara umum banyak sekali pendapat yang menilai bahwa remunerasi memiliki kesamaan dengan kompensasi. Akan tetapi yang perlu dipahami bahwa di dalam remunerasi tidak mengenal adanya balasan yang berupa non-finansial sehingga letak perbedaan dengan konsep kompensasi pada hal itu (Roberia, 2009).

Prinsip dasar sistem remunerasi yang efektif mencakup prinsip individual *equity* atau keadilan individual, dalam arti apa yang diterima oleh karyawan harus setara dengan apa yang diberikannya terhadap perusahaan, *internal equity* atau

keadilan internal dalam arti adanya keadilan antara bobot pekerjaan dan imbalan yang diterima, dan *external equity* atau keadilan eksternal dalam arti keadilan imbalan yang diterima karyawan dalam perusahaannya dibandingkan dengan perusahaan lain yang memiliki kesetaraan (Surya, 2004).

Menurut Surya (2004) sistem remunerasi atau pengupahan di perusahaan umumnya terdiri dari tiga jenis, yaitu:

1. *Basic Salary*

Yaitu dalam bentuk gaji bulanan yang sifatnya biaya tetap atau *fixed cost*, yang tidak tergantung kepada produk yang dihasilkan, besar atau kecil produk tidak berpengaruh kepada besarnya biaya yang dikeluarkan. Dasar yang digunakan untuk menentukan *basic salary* adalah: pangkat, golongan/*grade*, tingkat pendidikan, lama kerja, jabatan dan sebagainya. Tujuan dari *basic salary* adalah untuk keamanan (*safety*) artinya sebatas memenuhi kebutuhan dasar seseorang karyawan saja.

2. *Incentive*

*Incentive* adalah tambahan pendapatan bagi karyawan yang sangat bergantung kepada produk yang dihasilkan, semakin besar produk semakin besar insentif. Dasar yang digunakan bermacam-macam, misalnya berdasarkan kinerja karyawan, atau berdasarkan posisi karyawan. Tujuannya adalah untuk merangsang kinerja dan motivasi karyawan (*motivation*).

### 3. Merit

Merit adalah penghargaan dari organisasi bagi karyawan yang berprestasi, biasanya diberikan pada akhir tahun atau penghargaan kepada seluruh karyawan dalam bentuk THR. Dasarnya adalah *profit margin*. Tujuannya adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau kesejahteraan karyawan (*reward*).