**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
     1. **Pengertian Manjemen Sumber Daya Manusia**

Dalam praktik sehari-hari, kita temukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Tetapi, hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan mempertahankan dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang diharapkan. Ringkasnya, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk membantu organisasi menjalankan upaya-upaya itu

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

**Menurut Hasibuan (2016:10)** Pengertian manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

**Marwansyah (2010:3) mengungkapkan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.**

Berdasarkan definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur SDM dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai pekerjaannya, sehingga mampu bekerja optimal demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

* + 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. Sumber daya manusia yang professional, pada gilirannya akan menjadi subyek utama dalam upaya untuk menghasilkan barang dan jasa atau layanan berkualitas tinggi dan kompetitif. Mereka inilah sebagai *human capital* yang mengelola seluruh sumber daya lainnya dalam organisasi. Ini berlaku baik pada organisasi bisnis yang berorientasi nirlaba, termasuk lembaga pemerintah. Dan jika kondisi ini dapat diwujudkan, maka kesejahteraan karyawan sebagai individu, kesejahteraan organisasi dan kesejahteraan masyarakat akan dapat direalisasikan pula.

Menurut **Sunarto (2004:3)** menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tujuan, yaitu :

1. **Organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.**
2. **Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan.**
3. **Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatiahan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.**
4. **Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.**
5. **Menciptakan iklim yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.**
6. **Lingkungan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.**
7. **Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadoptasikan kebutuhan stakeholder.**
8. **Orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang dilakukan dan dicapai.**
9. **Mengelola tenaga kerja, mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.**
10. **Kesamaan kesempatan tersedia semua.**
11. **Pendekatan etis mengelola karyawan didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi.**
12. **Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.**
    * 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut **Hasibuan (2016, 21)** yaitu:

1**) Perencanaan**

**Perencanaan SDM (human recources planing) adalah perencanaan tenagakerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.**

**2) Pengorganisasian**

**Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasiyang baik akan membatu terwujudnya tujuan secara efektif.**

**3) Pengarahan**

**Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.**

**4) Pengendalian**

**Pengendalian (controlling) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peratuaran perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.**

**5) Pengadaan**

**Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.**

**6) Pengembangan**

**Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.**

**7) Kompensasi**

**Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.**

**8) Pengintegrasian**

**Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.**

**9) Pemeliharaan**

**Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar merekatetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.**

**10) Kedisiplinan**

**Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.**

**11) Pemberhentian**

**Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964**.

Pendapat lain **(Marwansyah 2016:10)** menyebutkan bahwa ada delapan fungsi manajemen sumber daya manusia:

1. **Rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*)**
2. **Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)**
3. **Kompensasi dan faedah (*compensation and benefit*)**
4. **Manajemen kinerja (*performance management*)**
5. **Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*)**
6. **Hubungan karyawan (*employee relations*)**
7. **Manajemen PHK (*separation manajement*)**
   1. **Kompensasi** 
      1. **Pengertian Kompensasi**

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain:

**Sastrohadiwiryo Dalam Buku Yuniarsih (2011:125)** “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memeberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan”

* + 1. **Jenis-jenis Kompensasi Finansial**

1. **Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

1. Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji/upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
2. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

Menurut **Noe dalam Aulia dan Troena (2013:4)** menyatakan bahwa jenis-jenis kompensasi finansial yaitu:

1. **Upah dan gaji**

**Imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.**

1. **Insentif**

**Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.**

1. **Tunjangan**

**Imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pension, rencana Pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.**

Menurut **Sarwoto (2010:156)** jenis-jenis insntif dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu :

1. **Insentif Material**
   1. **Bonus yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan. Biasanya pemberiannya secara selektif dan khusus kepada karyawan yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan dating.**
   2. **Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerjanya bagian penjualan.**
   3. **Profit share adalah salah satu jenis insentif tertua. Sistem pembayarannya berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukan ke dalam daftar pendapatan setia peserta.**
2. **Insentif Non Material**
3. **Pemberian gelar (title)secara resmi**
4. **Pemberian tanda jasa atau penghargaan medali**
5. **Pemberian piagam penghargaan**
6. **Ucapan terimakasih secara formal/informal**
7. **Memberikan pujian secara lisan atau tulisan secara resmi maupun secara individu**
8. **Kompensasi langsung terdiri atas:**
9. **Gaji**

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

1. **Upah**

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi pegawai.

1. **Insentif**

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong pegawai bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi instansi. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan pegawai frustasi.

1. **Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)**

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan instansi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Menurut **Flippo** yang dikutip **Handoko (2001:56)** Kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

1. **Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam**

**bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.**

1. **Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk**

**tunjangan dan asuransi.**

1. **Ganjaran non finansial (nonfinancial rewards) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.** 
   * 1. **Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2016:121),** tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. **Ikatan Kerja Sama**

**Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkanpengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.**

1. **.Kepuasan Kerja**

**Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.**

1. **Pengadaan Efektif**

**Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.**

1. **Motivasi**

**Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.**

1. **Stabilitas Karyawan**

**Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.**

1. **Disiplin**

**Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.**

1. **Pengaruh Serikat Buruh**

**Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.**

**8. Pengaruh Pemerintah**

**Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.**

* + 1. **Sistem Kompensasi**

**Menurut Hasibuan (2016;123-124)** ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, yaitu:

1. **Sistem Waktu**

**Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, waktu dan bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relative mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.**

1. **Sistem Hasil**

**Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja sebagai perpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu berdasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.**

1. **Sistem Borongan**

**Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.**

* + 1. **Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Berbagai faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dikemukakan oleh **Hasibuan (2016:127-129)** sebagai berikut:

**1. Penawaran dan Permintaan**

**Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka komoensasi relatif semakin besar.**

**2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan**

**Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.**

**3. Serikat buruh / organisasi karyawan**

**Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.**

**4. Produktivitas Kerja Karyawan**

**Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.**

**5. Pemerintah dan Undang-undang dan keppres**

**Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemrintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dan tindakan sewenang-wenang.**

**6. Biaya Hidup**

**Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi /upah semakin besa. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensai / upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di jakarta lebih besar dari pada di Bandung.**

**7. Posisi Jabatan Karyawan**

**Karyawan yang menduduki jabatan Lebih tinggi akan menerima gaji / kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang ang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapat gaji / kompensasi yang lebih besar pula**

**8. Pendidikan dan pengalaman kerja**

**Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji kompensasinya kecil.**

* 1. **Kinerja**
     1. **Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu Secara lebih tegas Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perusahaan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Menurut **Amstron dan Baron** **(2016;176)** “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi”

Lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptaka kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

* + 1. **Perencanaan Kinerja**

Perencanaan adalah titik awal suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan kinerja mendesain kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu ditetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran perusahaan tersebut.

Menurut **Wibowo (2010:40)** perencanaan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan beberapa proses diantaranya:

1. **Mendefinisikan tujuan**

**Rencana strategis dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan**

1. **Mendefiniskan lingkup produk atau jasa**

**Perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup perusahaan agar rencana strategis menjadi efektif**

1. **Menilai sumber daya internal**

**Sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dapat berupa dana, fisik, teknologi dan manusia**

1. **Menilai lingkungan eksternal**

**Perusahaan bekerja dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kapasitasnya untuk bekerja untuk mencapai tujuannya**

1. **Menganalisis pengaturan internal**

**Pengaturan internal harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya pengaturan yang bersifat kurang memberikan dukungan harus dikurangi atau dihapuskan.**

Berdasarkan uraian diatas, maka untuk mencapai kinerja yang diinginkan maka perusahaan harus mempunyai perencanaan kinerja yang jelas. Penting bagi perusahaan untuk mempunyai sumber daya internal seperti manusia yakni karyawan yang merupakan salah satu sumber daya utama dalam perusahaan. selain itu juga pengaturan internal yaitu memberikan motivasi kepada karyawan dapat berpengaruh agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tercapai.

**2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

**Anwar Mangkunegara (2009:67)** mengemukakan bahwa kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

**1. Motivasi**

**Motivasi yang berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab orang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas, sehingga motivasi yang tinggi akan diutamakan ketimbang yang lemah.**

**2. Kemampuan**

**Kemampuan dalam hal ini adalah kemampuan individu dalam bekerja Apabila kemampuannya tinggi kinerja yang dihasilkan akan tinggi pula namun sebaliknya apabila rendah maka kinerja akan rendah pula.**

**3. Lingkungan kerja**

**Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan mencakup kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (reward system).**

Disamping memperhatikan hal tersebut di atas, perusahaan juga perlu melakukan peningkatan kinerja karyawannya dengan cara melakukan pemekaran pekerjaan dan pemerkayaan pekerjaan. Pemekaran pekerjaan merupakan pemberian tugas kepada pegawai dengan tingkat kesulitan dan resiko yang tinggi dan biasanya tidak begitu banyak tugas yang dibebankan Sedangkan pemerkayaan pekerjaan sendiri merupakan pemberian tugas yang banyak kepada pegawai tetapi dengan tingkat kesulitan dan resiko yang sedikit. Dan semua itu disesuaikan dengan tingkat kemampuan karyawan.

* 1. **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Tujuan organisasi dapat dicapai dengan peningkatan potensi sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi karena tanpa sumber daya manusia, organisasi tidak akan dapat berkembang yang akibatnya organisasi hanya dipandang sebagai institusi atau lembaga tanpa adanya proses didalamnya. Betapapun baiknya sumber daya lain yang dimiliki oleh suatu perusahaan, seperti: modal, bahan mentah, dan teknologi; tanpa didukung oleh manusia yang dapat bekerja efisien dan efektif, maka tetap tidak dapat mencapai tujuan organisasi secara memuaskan, bahkan mungkin ditemui kegagalan. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang efektif, maka para karyawan tersebut haruslah diberi rangsangan agar dalam melaksanakan pekerjaannya dapat lebih baik dan bersemangat. Hal ini bertitik fokus pada masalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh **Milkovich dan Newnan (2005:6)** bahwa :

**Ketidakpuasan karyawan dalam hal pembayaran kompensasi dapat menimbulkan:**

1. **Keinginan untuk mencari imbalan yang lebih**
2. **Berkurangnya rasa tertarik pada diri pegawai akan pekerjaannya yang sekarang**
3. **Pegawai mencari pekerjaan sambilan di tempat lain, sehingga mutu pekerjaannya yang sekarang tidak diperhatikan**
4. **Mogok kerja**
5. **Sering mengeluarkan keluhan-keluhan yang tidak berarti**
6. **Pegawai mencari pekerjaan yang menawarkan gaji lebih tinggi**
   1. **Keterkaitan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa mereka.

“Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari penghargaan mereka”. **(Mangkunegara, hal 83; 2009).**

Terdapat hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan memiliki peran yang besar terhadap usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tenaga kerja juga merupakan asset utama perusahaan yang harus dipelihara dengan baik dan dikembangkan. Oleh sebab itu penting bagi perusahaan untuk menempatkan tenaga kerjanya atau karyawannya pada posisi-posisi yang penting dan utama dibandingkan dengan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan.

Tenaga kerja atau para karyawan pada umumnya bersemangat untuk bekerja dengan sungguh-sungguh bila kebutuhannya sebagai makhluk individu dan makhluk sosial dapat terpenuhi dengan baik. Seorang tenaga kerja atau karyawan cenderung melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan yang diinginkan perusahaan apabila ia memperoleh imbalan atau kompensasi yang layak, sesuai dengan kinerjanya.

Dengan demikian hal ini dapat untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, imbalan atau kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong kinerja karyawan dengan menciptakan kebijakan dan sistem kompensasi serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan kualitas kerja terbaik.

Dari pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kompensasi merupakan alat untuk mendorong karyawan agar lebih meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.