

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, pimpinan dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen kinerja merupakan suatu yang diperhatikan demi efektifitas suatu organisasi. Dalam manajemen kinerja penilaian prestasi kerja merupakan kegiatan *controlling* dalam suatu manajemen organisasi. Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan baik serta pemberian *reward* yang sesuai dengan kinerja karyawan dapat membantu meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Para pekerja dapat mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai, dan seberapa besar *reward* yang akan di terima dari prestasi kerja yang telah dicapai.

Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan *monitoring*, penilaian dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui *monitoring*, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.¹

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perlu menerapkan sistem penilaian prestasi kerja yang objektif yang nantinya di jadikan sebagai bahan evaluasi dalam penentuan besarnya *reward* yang di berikan kepada karyawan. Serta diimbangi dengan dengan perancangan sistem *reward* yang baik yang akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, disisi

¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2007, hlm. 2.

lain *reward* akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat mengkaitkan kinerjanya.

Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja di suatu perusahaan ialah untuk mengharapkan imbalan, sedangkan dari pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Akibatnya, jika *reward* yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi dan kinerja yang karyawan kurang maksimal, maka hal ini akan sia-sia.

Disisi lain *reward* yang terlalu tinggi akan meningkatkan biaya operasi. Agar hal ini tidak terjadi maka manajemen harus melakukan *trade off* antara besarnya *reward* bagi karyawan dengan biaya tenaga kerja yang ditanggung organisasi, serta memastikan bahwa *reward* yang di berikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan (*reward*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang kompeten. Dengan merancang sistem imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi imbalan akan berdampak pada biaya operasi, di sisi lain imbalan akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan.²

Organisasi harus benar-benar merancang sistem imbalan secara efektif dan efisien. Namun demikian dalam penerapannya masih terdapat kendala, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: perubahan desain pekerjaan, komposisi, dan keahlian tenaga kerja yang semakin beragam tambah mempersulit penilaian kinerja itu sendiri.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai

² Budi Soetjipto, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta, 2002, hlm. 217.

langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.³

Sistem pembayaran yang didasarkan pada tingkat kinerja merupakan satu alternatif untuk menjembatani kepentingan kedua pihak tersebut. *Merit* sistem merupakan sistem pemberian *reward* yang dikaitkan dengan kinerja karena semakin tinggi kinerja yang dicapai maka akan semakin tinggi pula *reward* yang diterimanya. Tetapi kenyataannya sistem *merit* tidak selalu dapat berjalan sesuai harapan bahkan banyak karyawan tidak menerima sepenuhnya keberadaan sistem pemberian *reward* dengan menggunakan sistem *merit pay*, karena masih banyak kekurangan dari penerapan sistem pembayaran tersebut.

Sistem rotasi kerja juga dapat menjadi alternatif sistem pengelolaan karyawan yang merupakan salah satu program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja karyawan. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin dan hanya mengerjakan satu hal yang sama dalam waktu yang lama tentunya dapat menimbulkan kebosanan atau kejenuhan dimana semangat kerja dan kegairahan kerja akan menurun dan berdampak kepada menurunnya kinerja karyawan.⁴

Oleh karena itu perlu diadakanya sosialisasi mengenai bagaimana karakteristik penilaian prestasi kerja serta proses terjadinya rotasi kerja. Karena yang terjadi dilapangan di temukan banyak keluhan karyawan mengenai bagaimana standar penilaian prestasi kerja yang akan mereka capai, juga hal-hal mengenai rotasi kerja, antara lain mengenai rentan waktu rotasi kerja, rotasi yang kurang menyeluruh, tuntutan keberagaman keterampilan serta kesulitan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Selain penilaian prestasi kerja, rotasi kerja karyawan, pengawasan kerja merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena pengawasan kerja merupakan proses pembinaan individu didalam organisasi, karena pengawasan merupakan tenaga penggerak bagi para

³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 227.

⁴ *Ibid.*, hlm. 171.

bawahan atau karyawan agar dapat bertindak sesuai dengan apa yang telah direncanakan menurut aturan yang berlaku.

Hasil penelitian Emi Nursanti, dkk menunjukkan bahwa variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel pengawasan kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel kompensasi *merit pay* berpengaruh terhadap motivasi, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja, variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dan variabel kompensasi *merit pay* berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel motivasi dapat menjadi variabel intervening antara variabel rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi *merit pay* terhadap kinerja.⁵

Namun hasil penelitian Tharig Kemal dan Kasmiruddin, menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh sedikit lebih besar dibanding variabel rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya dalam penelitian Asmawar, dkk, yang menunjukkan bahwa kompensasi dan pengawasan pimpinan secara tidak langsung tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui disiplin pegawai. Sehingga meskipun kompensasi yang diterima di dukung adanya pengawasan kerja dari pimpinan tidak terbukti mempengaruhi kinerja karyawan.⁶

Mengingat rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi *merit pay* berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dengan kinerja yang baik perusahaan dapat meraih tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu diperlukan usaha yang maksimal dari para pegawai agar dapat meningkatkan kinerja.

Fenomena yang terjadi di PT. Hartono Istana Teknologi Polytron Bakalan Krapyak Kudus ialah di dalam proses pemberian kompensasi menerapkan sistem kompensasi harian, dan juga sesekali menerapkan sistem

⁵ Emi Nursanti, dkk, "Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Merit Pay Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung)", *Diponegoro Journal of Social and Political*, 2014, hlm. 1.

⁶ Asmawar, dkk, "Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin dan Dampaknya Pada Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya", *Jurnal Manajemen*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, hlm. 16.

merit apabila permintaan akan produk perusahaan sedang meningkat sehingga pihak karyawan tidak dapat menentukan kisaran pendapatan dalam sebulan. Juga proses rotasi kerja yang kurang efektif, rotasi berjalan apabila ada pegawai yang pensiun, dan ada jabatan yang kosong. Masalah lain yang dihadapi oleh PT. Hartono Istana Teknologi Polytron Bakalan Krapyak Kudus, yaitu faktor kemampuan seorang pegawai yang akan dirotasi ke posisi-posisi tertentu, belum tentu dia apabila kemampuannya rendah maka akan menjadi penghambat proses produksi sehingga yang tidak sesuai dengan harapan. Berdasarkan observasi penulis, pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan sudah cukup baik, hanya saja masih ada karyawan kurang disiplin disebabkan karena pemimpin jarang ditempat dan jarang melakukan pengawasan secara langsung, sehingga masih ada karyawan yang terlambat masuk jam kerja. Oleh karena itu pengawasan sangat penting karena dengan adanya pengawasan akan memotivasi karyawan untuk lebih disiplin dan juga memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.⁷

Berdasarkan uraian diatas dan beberapa penelitian sebelumnya dapat diambil suatu kesimpulan bahwa penerapan sistem *merit pay*, rotasi kerja, pengawasan kerja perlu mendapat perhatian khusus bagi perusahaan untuk di realisasikan dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dipilihnya PT. Hartono Istana Teknologi Polytron di Bakalan Krapyak Kudus sebagai objek penelitian karena sistem pengembangan sumber daya manusia di perusahaan tersebut dirasa kurang efektif.

Dalam hal ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai sistem pemberian *reward*, Rotasi Kerja, dan *Pengawasan kerja* yang sudah di implementasikan oleh perusahaan. Untuk itu penulis ingin mengkaji lebih dalam, sehingga penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Sistem Merit Pay, Rotasi Kerja, Pengawasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hartono Istana Teknologi Polytron di Bakalan Krapyak Kudus”**.

⁷ Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti di PT. Hartono Istana Teknologi Polytron di Bakalan Krapyak Kudus, tanggal 16 Januari 2016.

B. Batasan Penelitian

Agar pembahasan penelitian ini dapat berfokus pada permasalahan, maka disajikan batasan penelitian sebagai berikut :

1. Obyek yang dijadikan penelitian adalah karyawan PT Hartono Istana Teknologi Polytron di Bakalan Krapyak Kudus.
2. Yang diteliti adalah mengenai pengembangan sumber daya manusia yang mencakup: sistem *merit pay*, sistem rotasi kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan.

C. Rumusan Masalah

Memilih masalah dalam penelitian adalah suatu langkah awal dari suatu kegiatan penelitian setelah masalah diidentifikasi kemudian masalah tersebut dirumuskan. Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan sebelumnya maka yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah sistem *merit pay* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah di uraikan sebelumnya, maka jelas tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh sistem *merit pay* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Dari penelitian tentang Analisis Pengaruh Sistem *Merit pay*, Rotasi Kerja, *Pengawasan kerja* Terhadap Kinerja Karyawan yang dihasilkan ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi dalam pengembangan Keilmuan Ekonomi Islam khususnya terkait sumber daya manusia yang diimplementasikan berupa sistem kerja dan kinerja.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan penelitian lebih lanjut mengenai sistem *merit pay*, rotasi kerja, dan pengawasan kerja dalam upaya pengembangan sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan : hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan sistem kerja, serta memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa evaluasi kinerja karyawan.
- b. Bagi Masyarakat : Hasil penelitian ini secara praktis untuk menambah teori mengenai pentingnya *merit pay*, rotasi kerja, dan pengawasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Bagi Karyawan : hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal mengingat adanya kompensasi *merit pay* yang seimbang dan sebanding dengan pencapaian kerja karyawan.

F. Sistematika Penulisan

1. Bagian Awal

Dalam bagian ini terdiri dari: halaman judul, halaman nota persetujuan pembimbing, halaman pengesahan skripsi, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, abstraksi, halaman daftar isi, halaman daftar tabel, halaman daftar gambar.

2. Bagian Isi

Bagian isi ini terdiri dari beberapa bab yaitu :

Bab I : Pendahuluan

Berisikan gambaran jelas penelitian, sehingga pembaca atau penulis nantinya dapat memahami dengan muda dan jelas terhadap arah pembahasan. Pada bab pendahuluan ini akan dikemukakan hal-hal mengenai latar belakang masalah, batasan penelitian, perumusan masalah, dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Dalam bab ini hal yang akan dikemukakan adalah deskripsi pustaka meliputi: pengertian sistem *merit pay*, penerapan *merit pay*, faktor positif dan negatif penerapan *merit pay*, indikator penilaian kerja berdasarkan sistem *merit pay*, pengertian rotasi kerja, tujuan rotasi kerja, prinsip dasar rotasi kerja, ruang lingkup rotasi kerja, indikator rotasi kerja, pengertian pengawasan kerja, pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, indikator penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja.

Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab ini hal yang akan dikemukakan adalah jenis penelitian, pendekatan penelitian, sumber data, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini akan menjelaskan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan secara relevan dengan permasalahan dan pembahasannya.

Bab V : Penutup

Pada bab ini merupakan bab terakhir dari skripsi yaitu berisi kesimpulan dari perumusan masalah, dan pengajuan saran-saran yang dirasa perlu dan berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3. Bagian Akhir

Dalam bagian ini berisi tentang daftar pustaka,daftar riwayat pendidikan dan lampiran-lampiran.

