

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. *Merit pay*

##### 1. Pengertian *Merit pay*

Kompensasi *merit pay* adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya pada perusahaan.<sup>1</sup> Tujuan kompensasi *merit pay* adalah menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, mengendalikan biaya serta memenuhi peraturan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi *merit pay* antara lain :

- a. kesesuaian gaji dengan beban kerja
- b. pemberian tunjangan hari raya
- c. ketersediaan fasilitas kerja
- d. ketersediaan jaminan keamanan
- e. kesejahteraan karyawan

Kata *merit* berasal dari bahasa Inggris yang berarti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian *merit pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang maupun manfaat yang telah di berikan karyawan kepada organisasi. Secara sederhana konsep *merit pay* merupakan sistem pembayaran yang mengaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*) karyawan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 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*, Tahun 2014, hlm. 3.

<sup>2</sup> Jaluanto dan Nerile, "Pemanfaatan Sistem Merit pada Pengembangan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian (Studi Kasus pada PT Murba Jaya Abadi Semarang)", *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah*, UNTAG, Semarang, hlm. 17.

Implikasi dari konsep *merit pay* bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan maka akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya.

*Merit salary system* merupakan program insentif berkaitan dengan kompensasi terhadap kinerja dalam bidang pekerjaan yang bukan penjualan.<sup>3</sup>

Perencanaan *merit pay* merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan kinerja, yakni sistem kompensasi yang didasarkan gaji individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Untuk pembayaran didasarkan prestasi atau kinerja yang merupakan bagian dari sistem pembayaran reguler maka para pekerja harus dievaluasi secara reguler kinerjanya (*performance appraisal*). Penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan manajemen agar *merit pay* dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian intensif untuk kelanjutan kinerja yang baik.<sup>4</sup>

Cara untuk mengetahui kinerja karyawan itu tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka penerapan *merit pay* juga tidak efektif. Jadi salah satu kunci bekerjanya sistem *merit pay* akan bergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja (*performeance appraisal*) dalam organisasi tersebut *Brookes*, dalam bukunya Budi W. Soetjipto. Hal ini dikemukakan oleh Wilkerson dalam bukunya Budi W. Soetjipto, bahwa kebanyakan penilaian kinerja selama ini tidak bisa diterima karena memiliki kelemahan, yakni :

---

<sup>3</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2007, hlm. 357.

<sup>4</sup> Budi Soetjipto, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Jogjakarta, 2002, hlm. 217.

- a. Pekerja staff, manager diikat banyak sistem, proses dan orang. Tetapi fokus penilaian kinerja hanya pada individu, hal ini menghasilkan penilaian yang bersifat individual bukan sebagai suatu sistem dalam suatu organisasi.
- b. Penilaian kinerja menganggap sistem dalam organisasi tersebut konsisten, dan dapat diprediksi. Padahal dalam kenyataan sistem dan proses merupakan subyek yang dapat berubah karena secara sadar manajemen harus melakukan perubahan sesuai dengan kemampuannya serta tuntunan bisnis.
- c. Penilaian kinerja menuntut persyaratan proses penilaian yang obyektif, konsisten dapat dipercaya, serta adil, tetapi disisi lain penilaian kinerja akan dapat dilihat karyawan sebagai hal yang mendadak dan didasarkan favoritisme.<sup>5</sup>

Menurut teori yang di kembangkan oleh Brookes sebagaimana dikutip Soetjipto, penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan manajemen agar *merit pay* dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka penerapan *merit pay* juga tidak akan efektif.<sup>6</sup>

Beberapa hal-hal yang perlu juga diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan *merit system*, di antaranya adalah *pertama*, menetapkan pagu atau target prestasi kerja; *kedua* mengembangkan sistem penilaian karya pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau *multi raters*; *ketiga*, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai

---

<sup>5</sup> Budi Soetjipto, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta, 2002, hlm. 219.

<sup>6</sup> *Ibid.*, hlm. 220.

prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. *Keempat*, membakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. *Kelima*, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan.<sup>7</sup>

Sedangkan sistem pembayaran kerja menurut Islam merupakan imbalan yang di berikan atas usaha atau kerja keras yang telah di kerjakan. Di jelaskan di dalam Al-Quran surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".*<sup>8</sup>

## 2. Penerapan *Merit pay*

Pelaksanaan pembayaran dengan sistem *merit pay* dilakukan dengan pembayaran regular (satu kali) atau kenaikan imbalan untuk pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi. Pembayaran ini dapat berupa satu kali bonus, tambahan ekstra (*incremental pay scal*) atau persen tambahan upah biasa.<sup>9</sup>

Aspek lainnya dari pembayaran jasa (*merit pay*) mempunyai 3 sifat kunci: jenis ini menekankan kinerja individu, kinerja yang dihargai biasanya diukur secara subyektif dan jenis ini memberikan kenaikan yang

<sup>7</sup> Arief Daryanto, "Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 2013, hlm. 3.

<sup>8</sup> Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hlm. 298.

<sup>9</sup> Budi W. Soetjipto, *Op. Cit.*, hlm. 220-221.

permanen, begitu kenaikan jasa diberikan, gaji pokok yang diperoleh akan lebih tinggi tanpa memandang kinerja yang akan datang. Sebaliknya, sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lainnya bersifat berskala. Yaitu pembayaran yang diberikan untuk sekali kejadian kinerja (kinerja mungkin berlangsung sehari, seminggu, sebulan, atau selama sebuah proyek sedang dikerjakan) dan tidak berpengaruh selamanya terhadap gaji pokok yang akan datang. Bayaran ditentukan oleh jumlah kontribusi kinerja itu.

Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan kepada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbangan dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan perkalian dari hasil penilaian kinerja setiap karyawan. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja karyawan yang bersangkutan.<sup>10</sup>

Dalam sistem ini peluang mendapatkan bayaran tambahan pada episode kinerja selanjutnya mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya di masa yang akan datang. Imbalan berdasarkan kinerja mengacu pada semua metode imbalan kinerja yang tidak membutuhkan perubahan gaji pokok.<sup>11</sup>

Masalah yang dihadapi manajemen dalam penerapan sistem *merit pay* antara lain :

- a. Kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu.
- b. Tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitan dengan *merit pay*.

<sup>10</sup> Jaluanto dan Nerile, *Op. Cit*, hlm. 17.

<sup>11</sup> Budi W. Soetjipto, *Op. Cit.*, hlm. 220-221

- c. Kesenjangan kepercayaan dan kerjasama antar manajemen dengan karyawan.
- d. *Merit pay* relatif tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan *base pay*.
- e. *Skeptisme* para karyawan dimana pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.<sup>12</sup>

Dalam mengantisipasi hambatan dalam penerapan *merit pay* yang efektif, manajemen dapat melakukan penjabaran dan pengukuran kinerja secara jelas, dengan cara menciptakan dimensi kerja, melatih dan memotivasi manajer dalam melakukan penilaian kinerja serta mengidentifikasi imbalan yang dihargai karyawan maupun menciptakan keterkaitan antar kinerja dengan imbalan, yaitu dengan merancang dan menerapkan sistem yang benar-benar memberikan imbalan dengan perilaku yang diinginkan.

### 3. Faktor Positif dan Negatif Penerapan *Merit pay*

Penerapan *merit pay* bagi karyawan dipandang cukup baik, sebab karyawan diberi imbalan yang berbeda sesuai dengan prestasi kerja yang diraihinya. Karyawan yang menghasilkan kinerja yang tinggi akan memperoleh kenaikan gaji yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memperoleh level kinerja dibawahnya. Artinya karyawan harus berprestasi lebih baik dulu baru mendapatkan kenaikan imbalan. Dengan demikian jika *merit pay* dapat diterapkan secara efektif maka akan memiliki dampak positif bagi organisasi karna akan dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan.

*Merit Pay System* merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberikan kepada pekerja akan dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu. Dalam *Merit Pay System* ada pembedaan insentif bagi yang baik sekali, baik, cukup dan kurang. Dengan *Merit Pay System*

---

<sup>12</sup> *Ibid* . hlm.222

diharapkan dapat menjaga produktifitas kerja dan menjaga kompetisi yang sehat.<sup>13</sup>

Seperti yang dikemukakan oleh Kopelmen. *et al*, dalam bukunya Budi W. Setjipto, berdasarkan pandangan yang digunakan secara luas berkaitan dengan *expectancy theory*, faktor positif penerapan *merit pay* antara lain :

- a. Mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individual.
- b. Meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual.
- c. Mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi.

Sebaliknya jika dalam penerapan *merit pay* dilakukan dengan kurang efektif, maka akan muncul permasalahan-permasalahan mengingat sistem pembayaran ini mengkaitkan kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi pula imbalan yang diberikan oleh organisasi. Dengan demikian pembayaran dengan sistem ini dapat dilakukan jika memiliki data tentang kinerja karyawan yang telah dicapainya pada masa lalu. Hal ini merupakan kelemahan dari *merit pay*, karena hanya memfokuskan pada masa lalu, tanpa memperhatikan kinerja masa yang akan datang.<sup>14</sup>

#### 4. Indikator Penilaian Prestasi Kerja dalam Sistem *Merit pay*

Penilaian Prestasi Kerja adalah kegiatan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau dibalas jasanya dinaikkan. Dalam penilaian penyelesaian uraian pekerjaan, perlu digunakanya standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik di

---

<sup>13</sup> Sarbini Wono, dkk, "Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Keterbukaan Nilai Kinerja Terhadap Motivasi Kerja (Kasus Pekerja Bottom Line di Perusahaan Rokok PT. "G")", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 1, Maret 2008, hlm. 20.

<sup>14</sup> Budi W. Soetjipto, *Op. Cit.*, hlm.224.

dalam maupun di luar pekerjaan karyawan, adapun standar penilaian prestasi kerja adalah :<sup>15</sup>

a. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang berangkutan.

b. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

c. Semangat Kerja

Semanagat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreaitivitas dalam pekerjaannya.

d. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah perbandingan antara *output* dengan *input*, di mana *output*-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

$$PK = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{0}{1}$$

<sup>15</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm.94.

e. Produktivitas Perkapita

Produktivitas perkapita adalah perbandingan besarnya produksi yang dihasilkan per jiwa per satu jam/hari kerja.<sup>16</sup>

$$PPC = \frac{\text{Output/Hasil}}{N \times H} = \frac{O}{N \times H}$$

Keterangan :

O = *output* atau hasil

N = jam/hari kerja nyata

H = jumlah tenaga kerja

## B. Rotasi Kerja

### 1. Pengertian Rotasi Kerja

Rotasi kerja adalah proses pemindahan seseorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi tanpa adanya perubahan jabatan, pangkat maupun kompensasi.<sup>17</sup>

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel rotasi kerja yaitu :<sup>18</sup>

- rentang waktu rotasi kerja
- tingkat kemampuan masing-masing karyawan
- kemampuan menyesuaikan diri dengan tugas dan lingkungan karyawan
- kesesuaian penempatan kerja karyawan
- variasi pekerjaan.

Seringkali kinerja karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi mengalami fluktuasi. Terlebih lagi jika karyawan melakukan rutinitas yang cukup padat dan monoton dalam keseharian mereka, sehingga hal tersebut menimbulkan kepenatan, kebosanan, dan bahkan kejenuhan kerja. Salah

<sup>16</sup> *Ibid.*, hlm. 93-94

<sup>17</sup> Emi Nursanti, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 3.

<sup>18</sup> *Ibid.*

satu alternatif dalam kondisi seperti ini yaitu dengan melakukan rotasi pekerjaan. Menurut Malayu Hasibuan, Rotasi Kerja didefinisikan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.<sup>19</sup>

Sedangkan menurut Sastrohadiwiry mengemukakan bahwa Rotasi Kerja adalah suatu kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.<sup>20</sup> Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa dengan demikian *Rotasi Kerja* termasuk dalam suatu sistem pengembangan karyawan, karena fungsinya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Menurut teori yang di kembangkan oleh Campion *et al* menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performane* atau kinerja yang tinggi. Karena dengan digunakanya rotasi kerja diharapkan dapat menstimulasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, membantu proses penempatan pegawai secara tepat, memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik.

Rotasi pekerjaan berasal dari kata transfer (alih tugas). Rotasi pekerjaan dapat dilihat sebagai mutasi personil, suatu *job rotation* atau perputaran kerja merupakan suatu bentuk mutasi personil yang dilakukan secara horizontal. Mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan

---

<sup>19</sup> Hasibuan S.P Malayu, *Op. Cit.*, hlm. 101.

<sup>20</sup> Kadirasman M., *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm.68

posisi jabatan, pekerjaan, dan tempat kerja namun masih dalam level dan tingkat yang sama.<sup>21</sup>

## 2. Tujuan Rotasi Kerja

Pada dasarnya rotasi kerja termasuk fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam suatu organisasi antara lain :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- h. Untuk alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

## 3. Prinsip Dasar Rotasi Kerja

Prinsip rotasi kerja adalah memindahkan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Sedangkan dasar rotasi kerja landasan pelaksanaan

---

<sup>21</sup> Tharig Kemal dan Kasmiruddin, "Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, dan Kinerja Pegawai", *Jurnal Administrasi Pembangunan*, Volume 2, Nomor 3, Juli 2014, hlm. 300.

dalam pemindahan karyawan yang berdasarkan pada *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*.<sup>22</sup>

a. *Merit system*

*Merit system* adalah sistem pemindahan kerja yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan sesuai hasil prestasi kerjanya. *Merit system* ini merupakan dasar pemindahan yang baik karena :

- 1) *Output* dan produktivitas kerja meningkat.
- 2) Semangat kerja meningkat.
- 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
- 4) Absesnsi dan disiplin karyawan semakin baik.
- 5) Jumlah kecelakaan menurun.

b. *Seniority system*

*Seniority system* adalah sistem pemindahan kerja yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem pemindahan kerja seperti ini tidak objektif karena kecakapan karyawan yang di pindah kerjakan berdasarkan senioritas belum tentu mampu mamangu jabatan yang baru.

c. *Spoil system*

*Spoil system* adalah sistem pemindahan kerja yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem pemindahan kerja seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka dan tidak suka (*like or dislike*).

#### 4. Ruang Lingkup Rotasi Kerja

Ruang lingkup rotasi kerja mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat kerja karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi. Sistem

---

<sup>22</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 103.

pemindahan kerja seperti ini merupakan penempatan kembali (*replacement*) karyawan ke posisi yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik. Adapun penjelasan Rotasi Kerja secara horizontal dan vertikal antara lain :<sup>23</sup>

a. secara horizontal

Artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada jajaran yang sama di dalam organisasi itu. *Rotasi Kerja* horizontal yang pertama mencakup mengenai pemindahan tempat kerja yaitu perubahan tempat kerja tetapi tanpa perubahan jabatan dikarenakan adanya rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena faktor kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik, dan yang kedua mencakup mengenai pemindahan jabatan yaitu perubahan atau penempatan pada posisi semula.

b. Rotasi Kerja secara vertikal

Artinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi (kenaikan jabatan) atau demosi (penurunan jabatan), sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

## 5. Sebab dan Alasan Rotasi Kerja

Dalam pelaksanaan rotasi kerja ada beberapa indikator yang menjadi alasan terjadinya proses pemindahan kerja yaitu atas permintaan sendiri (*personal transfer*) dan alih tugas produktif (*production transfer*).<sup>24</sup>

a. Permintaan sendiri (*personal transfer*)

Adalah pemindahan kerja yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapatkan persetujuan pimpinan organisasi. Pemindahan kerja atas permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sejajar, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama.

<sup>23</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm.103.

<sup>24</sup> *Ibid.*

b. Alih tugas produktif (*Production transfer*)

Adalah pemindahan kerja yang dilakukan atas kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Alih tugas produktif didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan. Karyawan yang berprestasi baik dipromosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan.

Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan dalam bukunya Hasibuan ada 5 macam transfer yaitu :<sup>25</sup>

a. *Production transfer*

Adalah mengalihutugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian yang lain secara horizontal, karena bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan. Misalnya, mengalihutugaskan dari bagian pembuatan TV ke pembuatan AC karena produksi AC akan ditingkatkan.

b. *Replacement transfer*

Adalah mengalihutugaskan karyawan yang sudah lama masa dinas ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinas sedikit atau di berhentikan. *replacement transfer* terjadi karena aktivitas perusahaan di perkecil sehingga sebagian karyawan harus di berhentikan dan hanya karyawan yang mempunyai masa dinas yang lama yang akan tetap di pekerjakan.

c. *Versatility transfer*

Adalah mengalihutugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan. Misalnya, karyawan bagian produksi dialihutugaskan ke bagian pemasaran.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, hlm.105.

d. *Shift transfer*

Adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama. Misalnya, pengawasan kerja siang di rubah menjadi *Shift* malam.

e. *Remedial transfer*

Adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan yang bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.<sup>26</sup>

### C. Pengawasan Kerja

#### 1. Pengertian Pengawasan Kerja

Menurut Siagian sebagaimana dikutip Ermi Nursanti, dkk, pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengawasan kerja yaitu :<sup>27</sup>

- a. perhatian pimpinan pada karyawan
- b. kemampuan pimpinan memberikan arahan dan koreksi
- c. frekuensi pimpinan memberikan teguran
- d. kejelasan perintah dari pimpinan
- e. frekuensi pengawasan
- f. kemampuan memberikan bantuan perbaikan
- g. lama waktu pengawasan

Menurut Moekijat, pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk

<sup>26</sup> Hasibuan S.P Malayu , *Op. Cit*, hlm. 102-106

<sup>27</sup> Emi Nursanti, dkk, *Op. Cit.*, hlm.3

menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Pengawasan kerja adalah kegiatan manajer yang mengharuskan atau mengusahakan agar pekerjaan terlaksananya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki. Pendapat lain menyatakan bahwa pengawasan adalah penilaian koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh bawahan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapainya harus dilaksanakan.

Pengawasan sangat penting untuk setiap pekerjaan dalam organisasi, karena melalui pengawasan bisa dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi, seperti kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan pelaksanaan cara kerja, serta rintangan-rintangan yang dialami. Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran terhadap suatu kegiatan dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan agar sesuai dengan rencana, strategi keputusan dan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>28</sup>

Pengawasan kerja adalah memilih orang yang tetap untuk setiap pekerjaan, menimbulkan minat terhadap pekerjaannya pada tiap-tiap orang dan mengajarkan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya untuk mendapatkan keyakinan apakah pekerjaan itu telah dipahami dengan wajar. Dari beberapa pendapat yang memberikan pengertian tentang pengawasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan

---

<sup>28</sup> Nurjaman, "Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Studi Kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu", *Jurnal Manajemen Bisnis*, Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Wiralodra, 2013, hlm. 1.

tindakan perbaikan bila diperlukan. Tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar. Tindakan perbaikan ini membutuhkan waktu dan proses agar terwujud untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena laporan-laporan berkala sangat penting sebab dalam laporan itu dapat diketahui situasi yang nyata. Apabila terjadi penyimpangan, tindakan perbaikan segera dapat diambil, sehingga kemungkinan resiko dan kerugian perusahaan dapat diminimalkan.

## 2. Tujuan pengawasan

Pengawasan adalah kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria norma standar atau rencana-rencana yang ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan merupakan pengawasan yang menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan oleh bawahan dengan maksud agar atasan mengetahui kegiatan nyata dan setiap aspek pelaksanaan tugas atau lingkungan unit organisasi masing-masing dan tidak menyimpang dan upaya pencapaian tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan. Bila terjadi penyimpangan atasan segera mengambil langkah-langkah perbaikan seperlunya.<sup>29</sup>

Tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi. Adapun tujuan pengawasan antara lain:

- a. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak
- b. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.

---

<sup>29</sup> Ardansyah dan Wasilawati, "Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah". *JMK*, Vol. 16, No. 2, September 2014, hlm. 154.

- c. Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah sesuai dengan program seperti yang telah ditetapkan dalam planning atau tidak.
- e. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standar) dan sebagai tambahan.
- f. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

### 3. Tipe-tipe Pengawasan

Terdapat dua teknik pengawasan yaitu pengawasan langsung, yaitu pemimpin organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk inspeksi langsung, *on the spot observation*, dan *on the spot report*. Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan dari jarak jauh, pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh bawahan. Laporan ini dapat tertulis dan lisan melalui telepon.<sup>30</sup>

#### a. Pengawasan Pendahuluan (*Freeed forward Control*)

Bentuk pengawasan para kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan korelasi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

Pengawasan selama kegiatan berlangsung (*Concurrent Control*)  
Pengawasan ini dilakukan selamasuatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, hlm. 154.

dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “Double Check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

b. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akandatang. Pengawasan ini bersifat histories, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

## D. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Helfert sebagaimana dikutip Emi Nursanti, kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki.<sup>31</sup> Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja
- c. Tingkat motivasi pekerja.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja yaitu:<sup>32</sup>

- a. pemahaman akan tugas yang diberikan oleh perusahaan
- b. kemampuan kerjasama antar pegawai
- c. kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas
- d. hasil kerja terkait kualitas standar perusahaan
- e. frekuensi kesalahan dalam bekerja

<sup>31</sup> Emi Nursanti, *Op. Cit.*, hlm. 4.

<sup>32</sup> *Ibid.*

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan.<sup>33</sup>

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan<sup>34</sup>. Kemudian menurut Mangkunegara kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>35</sup>

Pendapat dari ahli yang lain, Bernandin dan Russell yang dikutip oleh Gomes, kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Maka kesimpulan dari pengertian diatas adalah kinerja merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan.

## 2. Kinerja Dalam Pandangan Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang disebut dengan istilah “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi di sebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif

---

<sup>33</sup> Tharig Kemal dan Kasmiruddin, *Op. Cit*, hlm. 300.

<sup>35</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 27.

atau ber *performance* rendah. Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.<sup>36</sup>

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari pekerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja (*performance*) dapat dipengaruhi oleh dua faktor menurut Keith Davis dalam Mangkunegara, yaitu :

#### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi

<sup>36</sup> Al-Qur'an Surat Al-Ahqaaf Ayat 19, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hlm. 825

kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah<sup>37</sup>.

#### 4. Indiator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan menurut Gomez dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada delapan dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu :<sup>38</sup>

a. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas kerja yang di capai berdaarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

b. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang di tentukan.

c. *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerja)

Luasnya pengetahuan mengetahui pekerjaan dan ketrampilan.

d. *Creativines* (Kreatifitas)

Gagasan yang di munculkan dengan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

e. *Cooperative* (kerjasama)

Semangat untuk bekerjaama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi

f. *Initiative* (inisiatif)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

g. *Dependability* ( ketergantungan)

Keadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

<sup>37</sup> Mangkunegara, *Op. Cit.*, hlm. 13.

<sup>38</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hlm. 152.

h. *Personal Qualities* (kualitas personal)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

### 5. Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan.

### 6. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :<sup>39</sup>

- a. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- b. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- c. Meningkatkan motivasi kerja.
- d. Meningkatkan etos kerja.
- e. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- f. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.

---

<sup>39</sup> Gomes, Cardoso F. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Andi Offset. 2010. Hlm 36

- g. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan sukses.
- i. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh<sup>40</sup>

### E. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pada teori dan riset sebelumnya, pada penelitian kali ini, mencoba secara spesifik menguji seberapa besar faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan beberapa peneliti yaitu:

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	Jaluanto	Pemanfaatan Sistem Merit pada Pengembangan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian	Perusahaan awalnya masih menggunakan sistem standar dalam menentukan nilai gaji kemudian perancangan penerapan sistem merit dalam perhitungan gaji. Sistem merit dilakukan dengan mengisi form penilaian dan menentukan bobot kinerja. Hasil dari bobot kinerja menentukan <i>merit increase</i> yang diperoleh karyawan. Jika kinerja karyawan memenuhi persyaratan maka gaji yang diperoleh akan lebih tinggi. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja setiap bulannya. <sup>41</sup>
2.	Emi	Pengaruh Rotasi	Rotasi kerja berpengaruh terhadap

<sup>40</sup> Gomes, Cardoso F, *Ibit*, hlm 312

<sup>41</sup> Jaluanto dan Nerile, *Op. Cit.*, hlm. 1

	Nursanti, dkk	Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi <i>Merit Pay</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang	motivasi, variabel pengawasan kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel kompensasi <i>merit pay</i> berpengaruh terhadap motivasi, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja, variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dan variabel kompensasi <i>merit pay</i> berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel motivasi dapat menjadi variabel intervening antara variabel rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi <i>merit pay</i> terhadap kinerja. <sup>42</sup>
3.	Tharig Kemal dan Kasmiruddin	Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, dan Kinerja Pegawai	Budaya organisasi berpengaruh sedikit lebih besar dibanding variabel rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai, secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap dependen. Besar pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai adalah 0,504, hal ini menunjukkan bahwa 50,4% variasi kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh variasi dua variabel independen, sedangkan sisanya ( $100\% - 50,4\% =$ $49,6\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model penelitian ini. <sup>43</sup>
4.	Nurjaman	Pengaruh	Korelasi antara pengawasan (x1)

<sup>42</sup> Emi Nursanti, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 1.

<sup>43</sup> Tharig Kemal dan Kasmiruddin, *Op. Cit.*, hlm. 299.

		Pengawasan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja	terhadap motivasi (x2) sebesar 0,792 yang berarti pengaruh antara pengawasan terhadap motivasi kuat dengan arah korelasi searah; Hasil korelasi dengan menggunakan analisis jalur dengan koefisien jalur $R_{yx2} = 0,788$ menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,788 yang berarti pengaruh antara motivasi terhadap kinerja kuat dengan arah korelasi searah. <sup>44</sup>
5.	Ardansyah dan Wasilawati	Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung tengah	Pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, disiplin kerja mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, serta pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK Badan Pusat statistik Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat disimpulkan bahwa kinerja KSK 86,7% dipengaruhi secara bersama-sama oleh pengawasan dan disiplin kerja dan sisanya 13,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. <sup>45</sup>

<sup>44</sup> Nurjaman, *Op. Cit.*, hlm. 1.

<sup>45</sup> Ardansyah Wasilawati, *Op. Cit.*, hlm. 1.

## F. Kerangka Berfikir

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.<sup>46</sup> Berikut adalah masing-masing pengaruh variabel rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi *merit pay* terhadap kinerja karyawan.

### 1. Pengaruh Sistem *Merit Pay* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Brookes (1993) sebagaimana dikutip Emi Nursanti, dkk menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan manajemen agar *merit pay* dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka penerapan *merit pay* juga tidak akan efektif.<sup>47</sup> Hasil penelitian Emi Nursanti, dkk menunjukkan bahwa *merit pay* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wahyudi (2002) sebagaimana dikutip Thariq, bahwa suatu *job rotation* atau perputaran kerja merupakan suatu bentuk mutasi personil yang dilakukan secara horizontal. Mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi jabatan, pekerjaan, dan tempat kerja namun masih dalam level dan tingkat yang sama. Pada mutasi horizontal ini tidak diikuti dengan perubahan wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan, dan pendapatannya. Yang berubah dari mutasi horizontal adalah bidang

<sup>46</sup> Budi Soetjipto, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Jogjakarta, 2002, hlm. 217.

<sup>47</sup> Emi Nursanti, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 1.

tugas atau area tempat tugasnya. Pengukuran rotasi pekerjaan berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja. Karena jangan sampai rotasi pekerjaan akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja. Menurut Wahyudi (2002) rotasi pekerjaan atau *job rotation* merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan.<sup>48</sup> Hasil penelitian Tharig Kemal dan Kasmiruddin menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

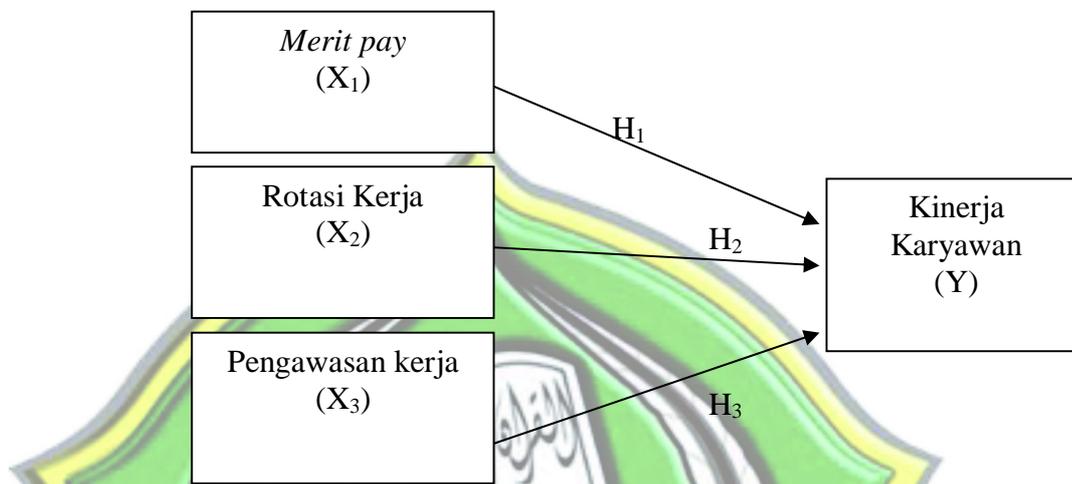
Menurut Nurjaman, pengawasan sangat penting untuk setiap pekerjaan dalam organisasi, karena melalui pengawasan bisa dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi, seperti kesalahankesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan pelaksanaan cara kerja, serta rintangan-rintangan yang dialami. Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran terhadap suatu kegiatan dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan agar sesuai dengan rencana, strategi keputusan dan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>49</sup> Hasil penelitian Ardansyah dan Wasilawati menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, berikut ini adalah kerangka berpikir dari penelitian ini:

---

<sup>48</sup> Tharig Kemal dan Kasmiruddin, *Op. Cit.*, hlm. 300.

<sup>49</sup> Nurjaman, *Op. Cit.*, hlm. 1.

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**



### G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan prediksi mengenai kemungkinan hasil dari suatu penelitian. Lebih lanjut dinyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap permasalahan yang diajukan dalam penelitian.<sup>50</sup>

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Sistem Merit Pay terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Brookes (1993) sebagaimana dikutip Emi Nursanti, dkk menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan manajemen agar merit pay dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka

<sup>50</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Rineka Cipta, Jakarta, 1982, hlm. 110.

penerapan *merit pay* juga tidak akan efektif.<sup>51</sup> Hasil penelitian Emi Nursanti, dkk menunjukkan bahwa *merit pay* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis ini adalah :

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh signifikan antara Sistem *merit pay* terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wahyudi (2002) sebagaimana dikutip Thariq, bahwa suatu *job rotation* atau perputaran kerja merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi jabatan, pekerjaan, dan tempat kerja namun masih dalam level dan tingkat yang sama. Pada mutasi horizontal ini tidak diikuti dengan perubahan wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan, dan pendapatannya. Yang berubah dari mutasi horizontal adalah bidang tugas atau area tempat tugasnya. Pengukuran rotasi pekerjaan berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja. Karena jangan sampai rotasi pekerjaan akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja. Menurut Wahyudi (2002) rotasi pekerjaan atau *job rotation* merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan.<sup>52</sup> Hasil penelitian Tharig Kemal dan Kasmiruddin menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis ini adalah :

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh signifikan antara *Rotasi Kerja* terhadap kinerja karyawan.

---

<sup>51</sup> Emi Nursanti, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 1.

<sup>52</sup> Tharig Kemal dan Kasmiruddin, *Op. Cit.*, hlm. 300.

### 3. Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nurjaman, pengawasan sangat penting untuk setiap pekerjaan dalam organisasi, karena melalui pengawasan bisa dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi, seperti kesalahankesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan pelaksanaan cara kerja, serta rintangan-rintangan yang dialami. Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran terhadap suatu kegiatan dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan agar sesuai dengan rencana, strategi keputusan dan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>53</sup> Hasil penelitian Ardansyah dan Wasilawati menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis ini adalah :

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan.

---

<sup>53</sup> Nurjaman, *Op. Cit.*, hlm. 1.