

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Penelitian Terdahulu

Sebagaimana diketahui bahwa dalam sebuah langkah penelitian, perlu adanya acuan berupa teori terdahulu melalui hasil berbagai penelitian yang dapat dijadikan sebagai data pendukung. Dari penelusuran yang telah dilakukan atas beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penulis berhasil memperoleh beberapa referensi dari hasil penelitian terdahulu yang dapat dipakai sebagai acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya, meskipun ada perbedaan pada objek atau variabel yang diteliti, penelitian tersebut dapat dipakai sebagai gambaran bagi peneliti berikutnya. Beberapa penelitian yang dianggap relevan diantaranya adalah:

Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
R.A Fabiola Meimayati Trihandini (2005) Tesis	Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Hotel Horison Semarang)	Metode yang digunakan dengan menggunakan metode survey. Terdapat 95 responden yang telah dipilih sebagai sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel berupa random sampling. Metode pengambilan data dengan kuesioner dan tes IQ. Teknik analisis data adalah analisis regresi berganda.	Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar adalah kecerdasan emosi.

<p>A. Tolkah Mansur (2009). Tesis</p>	<p>Analisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Ditjen Pajak</p>	<p>Data diperoleh dari 120 pegawai KPP Pratama Semarang Timur dengan menggunakan kuesioner. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM)</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
<p>Utami Dian Yustiani (2005)</p>	<p>Analisis Pengaruh kepuasan kerja, Keadilan Kompensasi, terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel Intervening.</p>	<p>Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan responden 130 orang.</p>	<p>Terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional, dan juga mempengaruhi kinerja.</p>
<p>Evi Rahmawati (2011) Tesis</p>	<p>Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah</p>	<p>Instrumen penelitian menggunakan kuesioner pada 176 responden yang didistribusikan secara proporsional</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan; rotasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi,</p>

	Kabupaten Malang	kepada 14 bagian yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.	rotasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, rotasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, rotasi positif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan rotasi positif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
--	------------------	--	---

Dari beberapa contoh hasil penelitian di atas, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaannya. Persamaan tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada salah satu variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan, yaitu variabel kinerja pegawai.

Sedangkan perbedaan antara tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan variabel keadilan rotasi, keadilan kompensasi, kecerdasan emosional dan kinerja pegawai itu sendiri. Pada tesis ini variabel keadilan keadilan kompensasi, rotasi, dan kecerdasan emosional secara bersama-sama digunakan untuk mengungkapkan atau menjelaskan secara deskriptif

pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Pada hasil-hasil penelitian sebelumnya, variabel kinerja pegawai digunakan bersama-sama dengan variabel lain untuk mengungkapkan hubungan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel-variabel lainnya. Adanya persamaan dan perbedaan yang terdapat dalam tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya tentu membawa konsekuensi pada hasil penelitian yang diperolehnya. Bila pada hasil-hasil penelitian sebelumnya menghasilkan besarnya nilai-nilai hubungan (korelasional) atau pengaruh (regresi) antar variabel, maka pada penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran/deskriptif variabel itu sendiri (kinerja pegawai) beserta dengan indikator-indikatornya di lingkup organisasi Balai Pusat Statistik Propinsi Daerah istimewa Yogyakarta.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Persepsi**

Pengertian persepsi berasal dari Bahasa Inggris *perception* yang artinya: persepsi, penglihatan, tanggapan; yaitu proses seseorang menjadi sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya atau pengetahuan lingkungan yang diperoleh melalui interpretasi data indera (Kartono & Gulo, 1987: 343).

Persepsi merupakan suatu proses yang diawali oleh penginderaan. Penginderaan merupakan suatu proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat penerima yaitu alat indera. Pada umumnya stimulus tersebut diteruskan syaraf ke otak sebagai pusat susunan syaraf, dan proses selanjutnya merupakan proses persepsi. Stimulus diterima oleh alat indera, kemudian melalui proses persepsi sesuatu yang diindera tersebut menjadi

sesuatu yang berarti setelah diorganisasikan dan diinterpretasikan (Davidoff dalam Walgito, 2000: 53). Dapat dikemukakan bahwa persepsi itu merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasikan terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti, dan merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu.

Sementara itu, menurut Suwarno (2009: 52), persepsi adalah suatu proses membuat penilaian atau membangun kesan mengenai berbagai macam hal yang terdapat di dalam lapangan penginderaan seseorang.

Melalui persepsi individu dapat menyadari, dapat mengerti tentang keadaan diri individu yang bersangkutan. Persepsi itu merupakan aktivitas yang *integrated*, maka seluruh apa yang ada dalam diri individu seperti perasaan, pengalaman, kemampuan berpikir, kerangka acuan dan aspek-aspek lain yang ada dalam diri individu akan ikut berperan dalam persepsi tersebut (Walgito, 2000: 54). Berdasarkan atas hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa dalam persepsi itu sekalipun stimulusnya sama tetapi karena pengalaman tidak sama, kemampuan berpikir tidak sama, kerangka acuan tidak sama, adanya kemungkinan hasil persepsi antara individu dengan individu yang lain tidak sama.

Faktor-faktor berpengaruh pada persepsi adalah faktor internal: perasaan, pengalaman, kemampuan berpikir, motivasi dan kerangka acuan sedangkan faktor eksternal adalah: stimulus itu sendiri dan keadaan lingkungan persepsi itu berlangsung. Kejelasan stimulus akan banyak berpengaruh dalam persepsi. Bila stimulus itu berwujud benda-benda bukan manusia, maka ketepatan persepsi lebih terletak pada individu yang

mengadakan persepsi karena benda-benda yang dipersepsi tersebut tidak ada usaha untuk mempengaruhi persepsi.

## 2. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak tergantung keadilan dalam suatu situasi, terutama situasi kerja. Komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan yang digunakan untuk melengkapi pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: gaji, bonus, status, penghargaan dan kesempatan untuk mengaktualisasi diri. Sedangkan masing-masing individu selalu membandingkan dirinya dengan seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain, atau bisa juga membandingkan dirinya dengan pengalaman kerja di masa lalu (Rivai, 2008: 475).

Teori Keadilan berpandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- a. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu :

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima; berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

### 3. Kompensasi

#### a. Definisi

Edwin B Flipppo dalam Melayu S.P Hasibuan (2003:119) memberikan pengertian bahwa "*Wages is defined as the adequate an*

*equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives*". Menurutnya, upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengenai definisi kompensasi dikemukakan oleh Maryoto (1996:114) bahwa:

Istilah kompensasi mengandung cakupan yang lebih luas dari pada sekedar pemberian upah dan gaji. Konsep upah dan gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial saja. Sedangkan kompensasi mencakup jasa yang bersifat finansial maupun non finansial.

Bejo Siswanto (1989:116) mengemukakan pendapatnya bahwa :

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa baik finansial maupun non finansial yang adil dan layak yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka waktu tertentu atau sewaktu-waktu yang sangat berpengaruh terhadap kinerja.

## b. Tujuan

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:121), merinci tujuan pemberian imbalan atau kompensasi adalah sebagai berikut :

### 1) Sebagai ikatan kerja sama

Dengan pemberian imbalan atau kompensasi maka akan tercipta suatu ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, disuatu pihak karyawan mempunyai kewajiban untuk mengerjakan dengan baik semua tugas yang dibebankan perusahaan kepadanya, dipihak lain perusahaan mempunyai kewajiban membayar imbalan atau kompensasi sesuai dengan tugas yang dibebankan.

### 2) Memberikan kepuasan kerja

Dengan pemberian imbalan atau kompensasi diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan psikologis, kebutuhan social serta kebutuhan lainnya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja.

### 3) Rekrutmen yang Efektif

Apabila kebijaksanaan imbalan atau kompensasi yang akan diterapkan dipandang cukup besar, tentunya pengadaan karyawan yang *qualified* akan lebih mudah.

### 4) Alat untuk memotivasi

Imbalan atau kompensasi akan sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhannya, individu membutuhkan uang

yang diperolehnya sebagai imbalan dari tempat ia bekerja, dalam hal ini juga akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja.

5) Stabilitas Karyawan

Imbalan yang cukup juga akan berpengaruh kepada stabilitas karyawan. Keluar masuknya karyawan dapat ditekan bahkan bisa dikatakan tidak ada apabila imbalan yang diberikan dirasa cukup adil sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

6) Disiplin

Disiplin merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7) Pengaruh Serikat Buruh

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

8) Pemerintah

Kebijakan imbalan yang ditetapkan perusahaan harus berpedoman kepada peraturan perundang-undangan mengenai tariff upah yang telah ditetapkan pemerintah, maupun kebijakan-kebijakan lainnya yang disesuaikan dengan keadaan perekonomian saat itu.

Berdasarkan pendapat diatas, jelaslah bahwa kompensasi bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan pegawainya. Dengan pemberian kompensasi yang adil maka kebutuhan pegawai akan terpenuhi dan dengan demikian akan meningkatkan pula kualitas kerjanya. Pemberian

kompensasi yang adil dan sesuai akan memungkinkan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam suatu organisasi. tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, agar dapat memenuhi kebutuhannya, pegawai mendapatkan hasil yang baik, peraturan pemerintah harus ditati, dan masyarakat mendapatkan hasil yang baik.

Dari tujuan-tujuan tersebut kita lihat bahwa insentif sangat penting didalam memotivasi pegawai agar mau bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh.

**c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Pada umumnya sistem kompensasi sangat rentan terhadap pengaruh lingkungan baik dari dalam maupun dari luar organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, biasanya penetapan kebijakan sistem kompensasi harus juga didasarkan atas kompromi berbagai faktor yang mempengaruhi, yang antara lain menurut Siagian ( 1997: 265 ) , sebagai berikut :

- 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku, dan diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu.
- 2) Tuntutan serikat pekerja dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup dan meningkatkan kesejahteraan.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarnya.

- 4) Kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji bagi karyawannya.

**d. Bentuk dan jenis kompensasi**

Bentuk dan jenis kompensasi yang diterima karyawan pada umumnya sebagaimana dikemukakan (Schuler dan Jackson, 1996:86) sebagai berikut :

- 1) Kompensasi dalam bentuk uang meliputi dua jenis yaitu :
  - a) Kompensasi langsung, yaitu
    - (1) Gaji Pokok dan premi secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap;
    - (2) Pembayaran berdasarkan kinerja, yaitu saham, bonus, tunjangan dan pembayaran insentif;
    - (3) Pembayaran berdasarkan keterampilan, berupa penghargaan atas jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain;
    - (4) Penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.
  - b) Kompensasi tidak langsung
    - (1) Pertanggungungan umum ( *Fringe benefit* ) sesuai perundang-undangan, meliputi jaminan sosial, pengangguran, cacat;
    - (2) Perlindungan pribadi, meliputi pensiun, tabungan, pesangon, tambahan asuransi;

- (3) Pembayaran tidak masuk kantor meliputi pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat;
- (4) Tunjangan siklus hidup, meliputi bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, biaya pindah.

2) Kompensasi dalam bentuk non uang berupa :

- a) “ *Fringe Benefit* “, ( pertanggung jawaban umum ) meliputi : asuransi kesehatan, pemeriksaan kesehatan, mobil perusahaan, potongan harga atas produk perusahaan, waktu liburan, fasilitas rekreasi, keanggotaan dalam klub hobi, tunjangan perumahan, perlindungan , Pembantu Rumah Tangga;
- b) Simbol Status, meliputi: lokasi kantor, ukuran, penerangan dan sirkulasi udara, lantai, warna ruang kerja, dan lain-lain;
- c) Penghargaan sosial meliputi, penghargaan informal, persahabatan, umpan balik penilaian, bahasa non verbal, dll;
- d) Penghargaan terhadap tugas pribadi, meliputi : pekerjaan yang menarik, penilaian prestasi, variasi tugas, umpan balik kinerja, penghargaan diri, kesempatan untuk menyusun jadwal sendiri, partisipasi dalam kegiatan organisasi, memilih tempat kerja, otonomi dalam pekerjaan dan lain-lain.

**e. Indikator**

Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji pokok;
- 2) Tunjangan;
- 3) Insentif;
- 4) Pertanggungungan umum (*Fringebenefit*);
- 5) Simbol status;
- 6) Penghargaan sosial;
- 7) Penghargaan terhadap tugas pribadi.

Sedangkan dalam konteks kompensasi, telah dikembangkan oleh Heru Kurnianto Tjahjono (2008) tentang instrumen keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan pendekatan validitas isi dan telah diuji secara empiris dengan CFA. Instrumen tersebut meliputi :

**Keadilan Prosedural :**

1. Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja mengekspresikan pandangan dan perasaan saya.
2. Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja telah melibatkan para karyawan sehingga diterima dengan baik.
3. Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja telah diaplikasikan secara konsisten.
4. Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja tidak lagi mengandung bias (kepentingan pihak tertentu).

5. Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja didasarkan pada informasi yang akurat.
6. Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja memungkinkan saya memberikan masukan dan koreksi.
7. Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja sesuai dengan etika dan standar moral.

**Keadilan Distributif :**

1. Kompensasi terhadap diri saya di tempat kerja telah menggambarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan saya.
2. Kompensasi terhadap diri saya di tempat kerja telah sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan.
3. Kompensasi terhadap diri saya di tempat kerja menggambarkan apa yang saya berikan kepada tempat kerja saya.
4. Kompensasi terhadap diri saya di tempat kerja telah sesuai dengan kinerja saya.

**4. Rotasi**

**a. Definisi**

Robbins (2003:235) mendefinisikan rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya. Selain itu, Jackson & Mathis (2009:362) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.

Mengacu pada Campion et al. (1994) dalam Wen-Hsien Ho et al. (2005) yang mendefinisikan rotasi pekerjaan sebagai perpindahan atau transfer karyawan diantara departemen yang berbeda fungsi atau unit tanpa ada penyesuaian promosi atau gaji.

Marihot T.E Harinanja (2009:157) mengemukakan rotasi jabatan adalah "Proses perpindahan posisi secara horizontal dengan tujuan untuk mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan". Hal senada juga diungkapkan oleh William B. Werther, Jr dan Davis (1993:155) "*Job rotation moves employee from job to job. Job rotation breaks the monotony of highly specialized work by calling on different skills and abilities*". Maksudnya rotasi jabatan yang merupakan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya. Selain itu rotasi jabatan juga dapat mencegah kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan serta keahlian karyawan dengan melakukan pekerjaan lain yang memerlukan keahlian yang berbeda.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa rotasi jabatan adalah proses perpindahan posisi secara horizontal dengan tujuan untuk mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan.

Simamora (1997:161) menyatakan tujuan rotasi supaya memungkinkan mempelajari sesuatu dari setiap posisi dan apa tujuan dan fungsi dari berbagai unit organisasi. Organisasi diuntungkan karena para karyawan menjadi kompeten dalam beberapa pekerjaan yang akan membantu citra diri karyawan, menggairahkan pertumbuhan pribadi, dan

meningkatkan nilai karyawan bagi organisasi. Rotasi dapat membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran karyawan sehingga pada saat hal itu terjadi maka manajer dapat dengan cepat mengisi kekosongan posisi karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan.

Siagian (2009:172), rotasi pekerjaan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Bertambahnya pengalaman baru.
- 2) Tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan.
- 3) Memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.
- 4) Persiapan dalam menghadapi tugas baru.
- 5) Motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi.

**b. Indikator**

Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Marihot T.E Hariandja (2009:158), dimana beliau berpendapat bahwa untuk mengukur seberapa besar kepentingan dalam merotasi tenaga kerja terhadap pekerjaan, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Rotasi jabatan atas dasar prestasi.
- 2) Rotasi jabatan atas dasar senioritas.

Mengukur seberapa besar seseorang layak mendapatkan rotasi jabatan, memang membutuhkan keahlian dalam pengambilan keputusan yang tepat dan akurat. Menurut Marihot T.E Hariandja (2009:158) rotasi pekerjaan diukur dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja:

- a) Pencapaian tugas kerja yang maksimal
  - b) Intensitas keikutsertaan karyawan dalam program orientasi kerja.
  - c) Memiliki efisiensi dalam bekerja.
  - d) Kesesuaian pekerjaan minat karyawan dalam bekerja.
  - e) Memiliki semangat dan totalitas dalam bekerja.
- 2) Senioritas:
- a) Frekuensi masa kerja dengan pekerjaan yang digeluti.
  - b) Perpindahan jabatan disesuaikan dengan keahlian bekerja.
  - c) Berpengalaman dengan pekerjaan yang sejenis.
  - d) Kesesuaian pekerjaan dengan tingkat pendidikan.

## 5. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain secara positif. Seorang ahli kecerdasan emosi, Goleman (2000:xiii) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi di dalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri. Kecakapan tersebut mencakup pengelolaan bentuk emosi baik yang positif maupun negatif.

Goleman (2000:39) menyatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan, sehingga kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan.

Kecerdasan Emosi dapat diukur dari beberapa aspek-aspek yang ada. Goleman (2000:42-43) mengemukakan lima kecakapan dasar dalam kecerdasan Emosi, yaitu:

a. *Self awareness*

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengkaitkannya dengan sumber penyebabnya.

b. *Self management*

Yaitu merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

c. *Motivation*

Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

d. Empati (*social awareness*)

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

e. *Relationship management*

Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerja sama dalam tim.

**6. Kinerja**

**a. Definisi**

As'ad (2008:48) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Jackson & Mathis (2009:5) mendefinisikan kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi yang meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Dessler (2000:35), kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan

yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Pengertian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian Hasibuan Malayu (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Jackson & Mathis (2009:113), faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah:

- 1) Kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan tersebut meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian individu.
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan meliputi adanya motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.
- 3) Dukungan organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

## **b. Indikator**

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000:115) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

- 1) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapian dan kebersihan hasil pekerjaan.
- 2) Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.
- 3) Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.
- 4) Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama.

## **C. Kerangka Pemikiran**

BPS Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai salah satu lembaga pemerintah non departemen yang bergerak dalam penyedia statistik yang memiliki sumber daya manusia yang bervariasi untuk mendukung ketercapaian

tujuan dari organisasi. Pencapaian kinerja dari BPS khususnya terkait dengan Visi dan Misi sebagaimana disebutkan harus diukur melalui suatu proses evaluasi yang mengemban fungsi pengawasan serta fungsi pembinaan dan pemberdayaan. Pengawasan dan pembinaan sebagai bagian dari manajemen harus dijalankan secara seimbang dengan fungsi manajemen lainnya agar dapat dicapai peningkatan kinerja BPS secara optimal. Hal ini mendorong adanya pelaksanaan proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang lebih profesional, objektif, jujur, dan transparan sebagai rangkaian dari pengawasan, pembinaan dan pemberdayaan BPS dalam rangka peningkatan dalam penyedia jasa statistik.

Di BPS Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang sebagian besar pegawainya adalah PNS, diharapkan perjalanan kariernya selalu meningkat. Peningkatan tersebut seiring dengan perjalanan waktu masa kerja seorang pegawai tersebut. Peningkatan karier ini akan tercapai apabila kinerja PNS diasumsikan dalam keadaan tetap (konstan) yang bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan dapat menyelesaikan pekerjaan pegawai sesuai dengan yang ditargetkan oleh pimpinannya.

Dalam rangka perencanaan dan pengembangan karier pegawai, organisasi perlu memberikan aturan yang jelas berkaitan dengan karier pegawai. Disamping itu juga organisasi perlu memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk dapat mengetahui berkenaan dengan tugas dan wewenang disemua bidang yang berkaitan dengan organisasi, hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan rotasi jabatan yang berkeadilan pada seluruh pegawai. Rotasi jabatan adalah proses perpindahan posisi secara horizontal dengan tujuan

untuk mengatasi kejenuhan dalam bekerja, meningkatkan pengetahuan serta meningkatkan kinerja pegawai bagi organisasi.

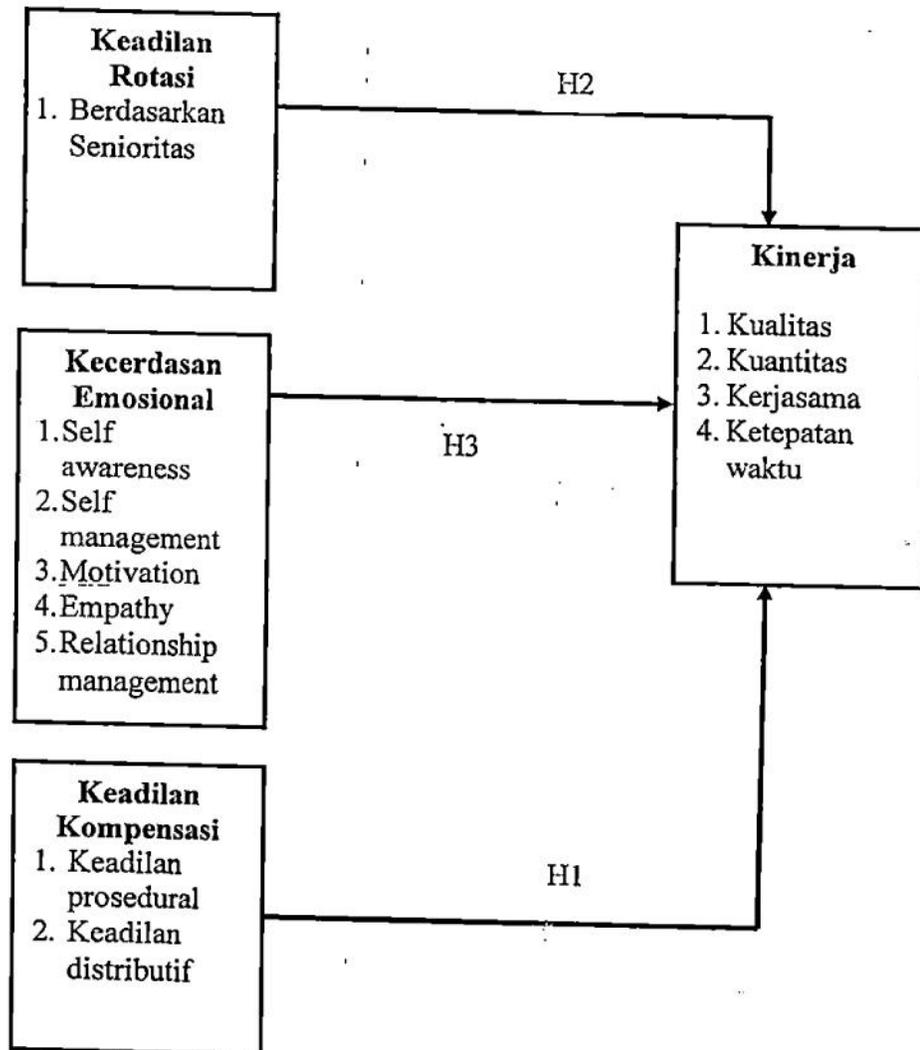
Selain memberikan kesempatan keadilan rotasi kepada seluruh pegawai, dalam usaha organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan pemberian keadilan kompensasi. Keadilan kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa baik finansial maupun non finansial yang adil dan layak yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka waktu tertentu atau sewaktu-waktu yang sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Pada kenyataannya pengaruh pemberian keadilan kompensasi memang sangat memberikan gairah yang cukup besar bagi peningkatan kinerja para pegawai. Dengan pemberian keadilan kompensasi yang sesuai kepada para pegawai maka dengan begitu kontribusi yang diberikan oleh para pegawai pun akan semakin optimal, dan apabila pemberian keadilan kompensasi kurang sesuai maka akan terjadi hal yang sebaliknya yaitu adanya penurunan kontribusi dalam bekerja.

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain, kemampuan tersebut disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi. Kecerdasan emosi adalah kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan

tindakan, sehingga kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan.

Dengan demikian kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat diberikan dengan gambar dibawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

#### **D. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh positif signifikan antara keadilan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Balai Pusat Statistik propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

H2 : Ada pengaruh positif signifikan antara keadilan rotasi terhadap kinerja pegawai di Balai Pusat Statistik propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

H3 : Ada pengaruh positif signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai di Balai Pusat Statistik propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.