

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DAERAH OPERASI (DAOP) V PURWOKERTO**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Prof K.H Saifuddin
Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (S.E.)

Disusun Oleh:

NOFRIKOH ROMADONA
1817201155

**PRODI EKONOMI SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN ISLAM
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF K.H SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2022**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nofrikoh Romadona

NIM : 1817201155

Jenjang : S1

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Dan Keuangan Islam

Program Studi : Ekonomi Syariah

Judul Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 15 September 2022

Yang Menyatakan



Nofrikoh Romadona

NIM. 1817201155



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553, Website: febi.uinsatzu.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)
DAERAH OPERASI (DAOP) V PURWOKERTO**

Yang disusun oleh Saudara **Nofrikoh Romadona** NIM 1817201155 Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Senin** tanggal **26 September 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si
NIP. 19781231 200801 2 027

Sekretaris Sidang/Penguji

Anggita Isty Intansari, S.H.I., M.E.I
NIDN 2031078802

Pembimbing/Penguji

Ma'ruf Hidayat, M.H.
NIP. 19940604 201903 1 015

Purwokerto, 03 Oktober 2022



Mengetahui/Mengesahkan
Dekan

Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto
di-
Purwokerto.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah Melakukan Bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Nofrikoh Romadona NIM. 1817201155 yang berjudul:

Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syariah (S.E)

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 15 September 2022
Pembimbing



Ma'ruf Hidayat, M.H.

NIP. 19940604 201903 1 012

MOTTO

"Ijhad wala taksal wa laa takun ghoofilan fa nadaamatu al 'uqbaa liman yatakaasal"

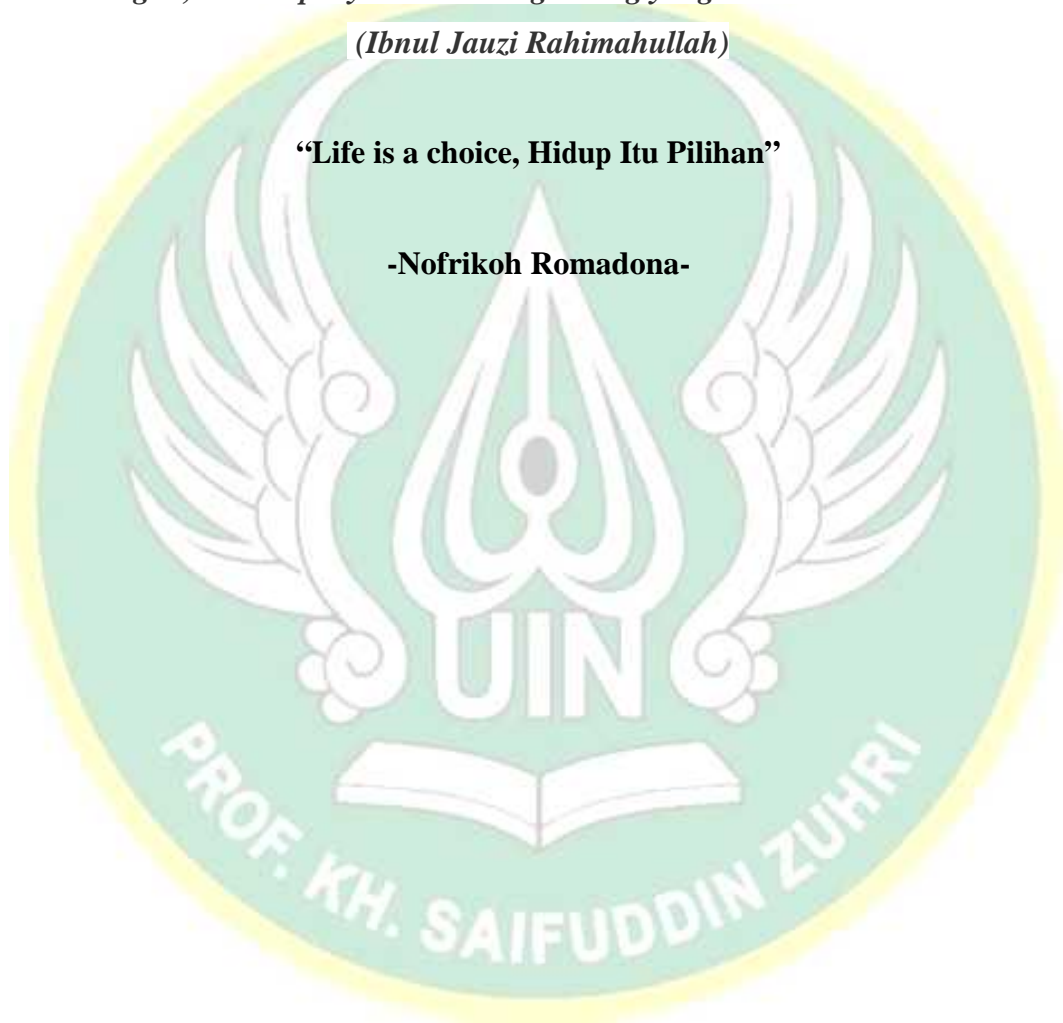
Artinya

“Bersungguh- sungguhlah dan jangan bermalas-malasan dan jangan pula lengah, karena penyesalan itu bagi orang yang bermalas-malasan”

(Ibnul Jauzi Rahimahullah)

“Life is a choice, Hidup Itu Pilihan”

-Nofrikoh Romadona-



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DAERAH OPERASI (DAOP) V PURWOKERTO**

Nofrikoh Romadona

1817201155

Email: nofrikoh.romadona@gmail.com

Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

Pentingnya sumber daya manusia bagi kemajuan perusahaan, maka perusahaan perlu memperhatikan perhatian yang khusus terhadap SDM perusahaan. Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam mencapainya tujuan organisasi, baik kinerja karyawannya, maupun kelangsungan hidup organisasi. Dengan kondisi ini maka diharapkan karyawan dapat memiliki perilaku dan kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai penunjang upaya untuk mencapai tujuannya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan yaitu adanya penerapan mutasi. Program ini diharapkan untuk dapat meningkatkan kinerja, namun agar dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik, maka perusahaan harus mempunyai manajemen atau perencanaan strategi. Dengan adanya perencanaan strategis atau manajemen strategi maka dapat mengungkapkan kegiatan yang dibutuhkan dari perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang dilakukan dengan beberapa tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto yaitu (1) Memberikan Pelatihan Diklat maupun Diklap (2) Menerapkan Kedisiplinan (3) Memberikan suasana yang kondusif dalam bekerja. Implementasi strategi dalam peningkatan kinerja karyawan perusahaan salah satunya memberikan motivasi berupa *reward* dan *punishment* yang diatur dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama). Evaluasi strategi dalam peningkatan kinerja karyawan berjalan efektif dan efisien yang dilakukan setiap akhir tahun dan dinilai langsung oleh direksi PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Peningkatan Kinerja Karyawan

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INCREASING EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)
REGIONAL OPERATIONS (DAOP) V PURWOKERTO**

Nofrikoh Romadona

1817201155

Email: nofrikoh.romadona@gmail.com

Sharia Economics Study Program, Faculty of Islamic Economics and Business
State Islamic University Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRACT

The importance of human resources for the progress of the company, the company needs to pay special attention to the company's human resources. Failure to manage human resources can result in disturbances in achieving organizational goals, both employee performance, and organizational survival. With this condition, it is expected that employees can have good behavior and performance in carrying out their work as supporting efforts to achieve their goals. One effort that can be done is the application of mutations. This program is expected to improve performance, but in order to create good employee performance, the company must have management or strategic planning. With strategic planning or strategic management, it can reveal the activities needed by the company to achieve company goals.

This study aims to determine human resource management in improving employee performance at PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. This study used qualitative research methods. Data collection techniques in this study used observation, interviews, and documentation. The data analysis technique was carried out in several stages, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that human resource management in improving employee performance at PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto, namely (1) Providing Training and Education and Training (2) Applying Discipline (3) Providing a conducive atmosphere at work. One of the strategies to improve the performance of company employees is to provide motivation in the form of rewards and punishments regulated in the PKB (Joint Work Agreement). Evaluation of strategies to improve employee performance runs effectively and efficiently which is carried out at the end of each year and is assessed directly by the directors of PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto.

**Keywords: Human Resource Management, Performance Improvement
Employee**

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Kosonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba ^ˁ	B	Be
ث	ta ^ˁ	T	Te
د	Ša	Š	es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥ	H	ha (dengan garis dibawah)
خ	kha ^ˁ	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	ze (dengan titik diatas)
ر	ra ^ˁ	R	Rr
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	šad	S	es (dengan garis dibawah)
ض	d ^ˁ ad	D	de (dengan garis dibawah)
ط	ṭa	T	te (dengan garis dibawah)
ظ	Ža	Z	zet (dengan garis dibawah)
ع	„ain	„	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa ^ˁ	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	„el

و	Mim	M	„em
وْ	Nun	N	„en
و	Waw	W	W
ه	ha“	H	Ha
ء	Hamzah	„	Apostrof
ي	ya“	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena syaddah ditulis rangkap

عدة	ditulis	‘iddah
-----	---------	--------

C. Ta‘marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h.

	ditulis	Hikmah
جزية	ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diberlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, shalat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

1. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h

	ditulis	karamah al-auliya’
--	---------	--------------------

2. Bila ta‘marbutah hidup atau dengan rakaat, fathah atau kasrah atau dommah ditulis dengan t

	ditulis	zakat al-fitr
--	---------	---------------

D. Vokal Pendek

َ	Fathah	ditulis	a
ِ	Kasrah	ditulis	i
ُ	Dammah	ditulis	u

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	ditulis	ā
		ditulis	jāhiliyyah
2.	Fathah + ya' mati	ditulis	ā
		ditulis	tansā
3.	Kasrah + ya' mati	ditulis	ī
	كريم	ditulis	karīm
4.	Dammah + wawu mati	ditulis	ū
		ditulis	furuḍ

F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati	ditulis	ai
	بينك	ditulis	bainakum
2.	Fathah + wawu mati	ditulis	au
		ditulis	qaul

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostof

	ditulis	a'antum
	ditulis	u'iddat
	ditulis	la'in syakartum

H. Kata Sandang alif + lam

1. Bila diikuti huruf qomariyah

	ditulis	al-Qiyas
--	---------	----------

2. Bila diikuti huruf syamsiyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf I (el)-nya

	ditulis	as-Sama'
--	---------	----------

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

اهل	ditulis	ahl as-Sunnah
-----	---------	---------------



KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya. Maha suci Allah dengan segala kasih sayang-Nya yang selalu memudahkan segala urusan, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan tabi'in. Penyusunan skripsi yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto" ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan menyelesaikan pendidikan dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

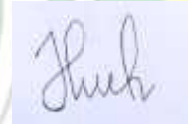
Bersamaan dengan selesainya skripsi ini, penulis ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. Selaku Rektor UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. Fauzi, M.Ag., Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag, M.M., Wakil Rektor III Bidang xiii Kemahasiswaan dan Kerjasama UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Yoiz Shofwa Shafrani, M. Si., Selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Islam UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Dewi Laela Hilyatin, S.E, M.S.I. Selaku Koordinator Program Studi Ekonomi Syariah UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.

8. Ma'ruf Hidayat, M.H. Selaku Dosen Pembimbing, terimakasih atas kesabarannya dalam memberikan bimbingan dan motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Segenap Dosen dan Staff Administrasi UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
10. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah mengajarkan dan membekali ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Segenap Staff Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
12. Segenap Staff Administrasi Perpustakaan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
13. Manager Unit Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto, dan beserta seluruh Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto yang telah berkenan membantu dalam penelitian.
14. Kedua orang tua tercinta, Bapak Taryoto dan Ibu Puji Sabariyah serta keluarga besar. Terimakasih atas perjuangan, doa dan dukungannya.
15. Sahabat saya Niko Afri Yandi, Aprilia Putri Mentari, Fatma Putri Fauzia, Indah Melani, Evin Trihapsari, Kirey Aprilia, Dinda Ika Ayu Wardani, Destriana Delia Umami, Nadia Setefani. Semoga tetap terjalin persahabatan walaupun terpisah jarak dan waktu.
16. Teman-teman seperjuangan Jurusan Ekonomi Syariah D angkatan 2018, terimakasih atas kebersamaan kita dalam suka maupun duka dan semua pihak yang telah membantu penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini, yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.
17. Untuk diri saya sendiri. Saya ingin berterimakasih untuk diri saya sendiri karna sudah percaya atas diri sendiri dan terimakasih karna sudah mau bekerja keras atas semua usaha selama ini.

Hanya ucapan terimakasih dan untaian do'a yang bisa penulis berikan. Semoga segala partisipasi yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dan imbalan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itulah kritik serta saran yang bersifat membangun selalu penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini bisa bermanfaat untuk penulis dan pembaca.
Aamiin.

Purwokerto, 15 September 2022



Nofrikoh Romadona

NIM. 1817201155



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA	viii
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Definisi Operasional	10
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	12
E. Kajian Pustaka	13
F. Sistematika Penulisan	166
BAB II LANDASAN TEORI	18
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
1. Pengertian Manajemen	18
2. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	20
3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
B. Kinerja Karyawan	23
C. Landasan Teologis	30
1. Manajemen Dalam Perspektif Islam.....	30
2. Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam	32

BAB III METODE PENELITIAN	34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	35
C. Sumber Data.....	35
D. Teknik Pengumpulan Data.....	36
E. Teknik Analisis Data.....	39
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	41
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	41
1. Sejarah PT Kereta Api Indonesia.....	41
2. Visi dan Misi Perusahaan	43
3. Logo dan Budaya Perusahaan.....	43
4. Bisnis Perusahaan	45
5. Anak Perusahaan Joint Venture	46
6. Struktur Organisasi	52
B. Penerapan Mutasi Pegawai Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto.....	52
C. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto.....	57
BAB V PENUTUP.....	72
A. Kesimpulan	72
B. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN-LAMPIRAN	778

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. KAI Daop V Tahun 2019-2021

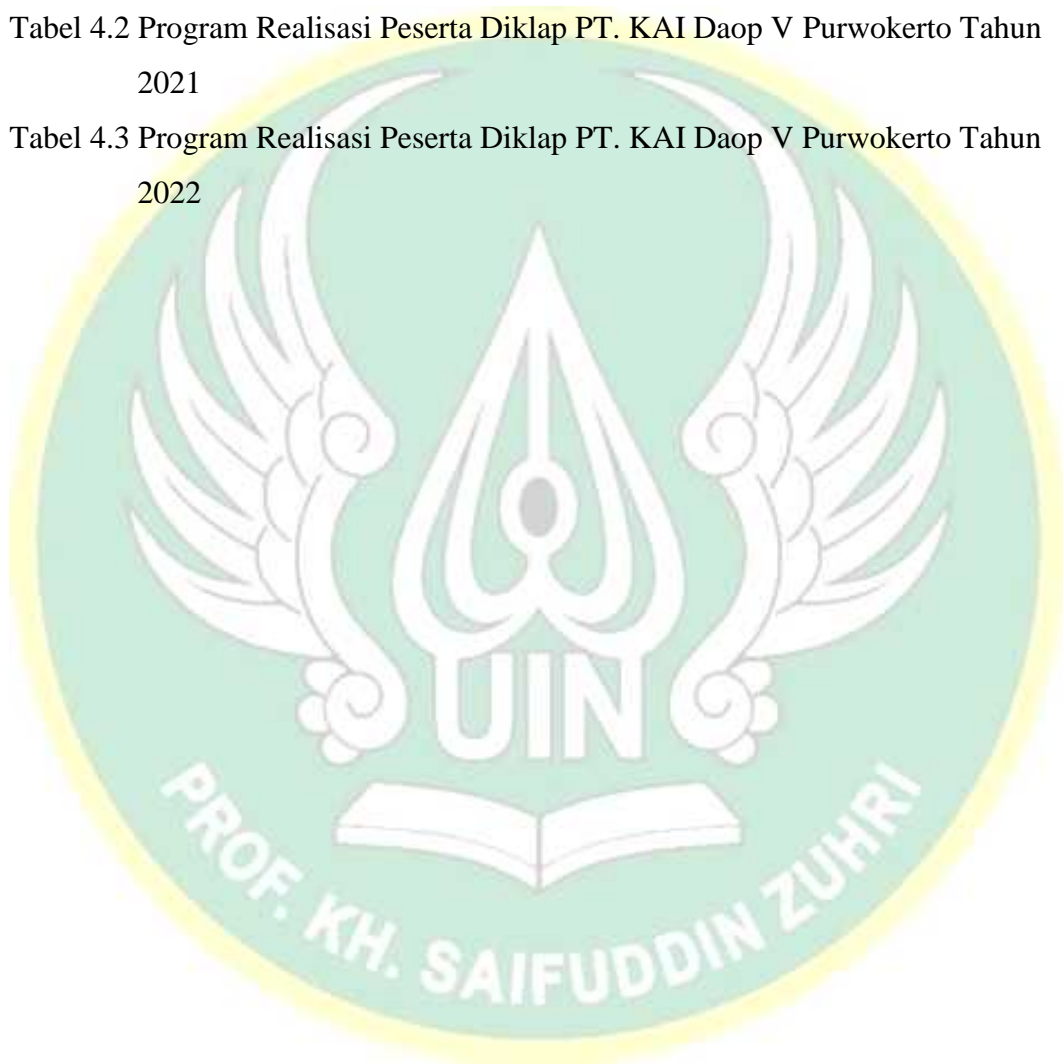
Tabel 1.2 Jumlah Pegawai per Unit PT KAI Daop V Purwokerto

Tabel 1.3 Matriks Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Tabel 4.1 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop V Purwokerto Tahun
2020

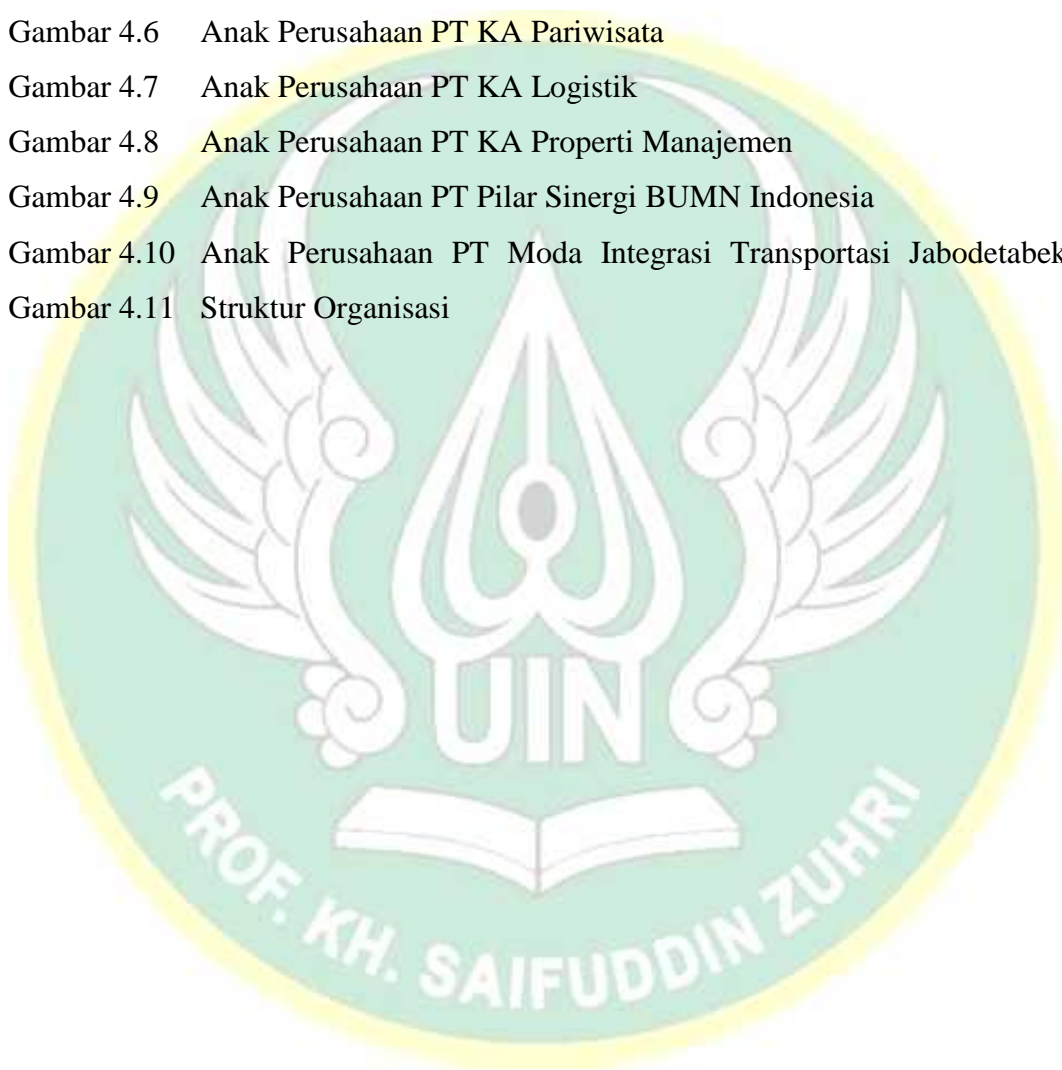
Tabel 4.2 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop V Purwokerto Tahun
2021

Tabel 4.3 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop V Purwokerto Tahun
2022



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 4.1 Logo PT Kereta Api Indonesia
- Gambar 4.2 Budaya Perusahaan PT Kereta Api Indonesia
- Gambar 4.3 Anak perusahaan PT Reska Multi Usaha
- Gambar 4.4 Anak Perusahaan PT Railink
- Gambar 4.5 Anak Perusahaan PT Kereta Commuter Indonesia
- Gambar 4.6 Anak Perusahaan PT KA Pariwisata
- Gambar 4.7 Anak Perusahaan PT KA Logistik
- Gambar 4.8 Anak Perusahaan PT KA Properti Manajemen
- Gambar 4.9 Anak Perusahaan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia
- Gambar 4.10 Anak Perusahaan PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek
- Gambar 4.11 Struktur Organisasi



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara
- Lampiran 2. Hasil Wawancara
- Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 4. Surat Keterangan Berhak Mengajukan Judul
- Lampiran 5. Surat Rekomendasi Seminar Proposal
- Lampiran 6. Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal
- Lampiran 7. Surat Bimbingan Skripsi
- Lampiran 8. Blangko Penilaian Ujian Komprehensif
- Lampiran 9. Sertifikat BTA/PPI
- Lampiran 10. Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris
- Lampiran 11. Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab
- Lampiran 12. Sertifikat Aplikom
- Lampiran 13. Sertifikat PPL
- Lampiran 14. Sertifikat PBM
- Lampiran 15. Sertifikat KKN
- Lampiran 16. Sertifikat PBAK IAIN Purwokerto
- Lampiran 17. Sertifikat PBAK Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
- Lampiran 18. Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan yaitu sumber daya manusia. Dengan pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek atau jangka panjang dalam agenda perusahaan, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibanding dengan organisasi yang lain. Manager yang berhasil ialah manager yang mampu melihat sumber daya manusia menjadi asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam hal ini maka akan menciptakan perusahaan memiliki daya saing. Pengelola organisasi harus memiliki kemampuan untuk memadukan berbagai ilmu pengetahuan dan ilmu ketrampilan yang harus dimiliki oleh para anggotanya dengan sumber daya organisasi lainnya, maka dari itu mereka membutuhkan waktu yang tidak sedikit untuk mempelajari bagaimana memadukan sumber daya manusia dengan perkembangan perusahaan yang sedang berjalan (Bangun, 2012).

Sumber daya manusia atau SDM yaitu asset terpenting yang harus dimiliki oleh perusahaan karena setiap aktivitas dan kegiatannya melibatkan sumber daya manusia (Jackson, Robert L. Mathis dan John H., 2001). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting di perusahaan sebagai asset yang sangat berharga. Pentingnya sumber daya manusia (SDM) bagi kemajuan perusahaan, maka perusahaan perlu memperhatikan perhatian yang khusus terhadap SDM perusahaan. Pengakuan atau penghargaan diri perusahaan terhadap usaha dan prestasi yang telah dilakukan karyawan dapat mendorong sumber daya manusia untuk bekerja lebih baik agar perusahaan mengalami kemajuan (Ramli, 2018).

Menurut Riyadi (2016), sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam

mencapainya tujuan organisasi, baik kinerja karyawannya, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi (Nih Luh Putu Ariesta, dkk, 2016). Kinerja sumber daya manusia (SDM) sebagai tenaga kerja, pada dasarnya itu merupakan kualitas keterampilan, pengetahuan, dan sikap mental seorang pekerja. Menurut Schriber makna *performance* berakar pada kata *to perform*, yang artinya melakukan, menjalankan, melaksanakan dan memenuhi atau menjalankan kewajiban. Seseorang harus mempunyai hasil kerja yang dapat dicapai didalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi agar tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Kinerja hanya dapat berlaku dalam organisasi yang memiliki aturan, skala, dan alat ukur kemudian ada orang yang melaksanakannya serta ada sekumpulan orang yang mempunyai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya atau pengukuran kinerja terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja perorangan (*Individual Performance*) dengan kinerja keseluruhan lembaga (*Institutional Performance*) (Marpaung, 2014).

Agama Islam sebagai agama yang universal, oleh karena itu ajarannya tidak pernah lekang oleh adanya zaman baru, dan basisnya Islam yaitu Al-Qur'an, yang telah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus di nilai. Ayat yang bisa menjadi rujukan pada penilaian kinerja itu adalah surat At-Taubah 9:105. Sebagaimana firman Allah SWT:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَاللَّهِّ فَتُبَيَّنُّ لَكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

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" (Q.S At-Taubah 9:105)

Dalam QS. At-Taubah ayat 105 menjelaskan bahwa, Allah SWT memerintahkan kepada kita untuk semangat melakukan amal sholeh sebanyak- banyaknya. Allah SWT akan melihat dan menilai amal-amal

tersebut. Pada akhirnya, seluruh manusia akan dikembalikan kepada Allah SWT dengan membawa amal perbuatannya masing-masing. Mereka yang berbuat baik akan diberi pahala atas perbuatannya itu. Namun, di sisi lain, istilah lain untuk imbalan adalah gaji atau kompensasi. Imbalan dalam konsep Islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Namun, penekanan pada akhirat lebih penting daripada penekanan pada dunia, yang perlu diperhatikan dalam ayat ini adalah Allah menegaskan bahwa motif atau niat bekerja itu harus benar.

Untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik, maka perusahaan harus mempunyai manajemen atau perencanaan strategis. Dengan adanya perencanaan strategis atau manajemen strategi maka dapat mengungkapkan kegiatan yang dibutuhkan dari perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang ada dalam suatu organisasi melalui fungsi dan pengawasan, dan segala kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan organisasi ditentukan oleh sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine, and method*) secara efektif dan efisien (Ma'ruf, 2014).

Menurut Wright, Kroll, and Parnell (2012:25) mengatakan bahwa manajemen sebagai proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi tujuan dan sasaran organisasi dalam konteks lingkungan eksternal dan internal, kekuatan dan kelemahan untuk memastikan bahwa strategi organisasi berhasil mencapai tujuannya. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dalam tujuannya untuk mengelola dan mengetahui bagaimana pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang (Dharma, 2013). Tujuan umum dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya pada setiap individu atau kelompok dalam memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan dalam proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Proses manajemen kinerja digunakan untuk memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi dan

mengintegrasikan sasaran terhadap individu maupun organisasi. Dengan demikian, proses ini dapat memberikan suatu cara bahwa bagaimana sasaran kerja dapat mudah dipahami secara bersama oleh para karyawan dan manajer. Untuk para manajer dapat memperjelas harapan yang mereka inginkan dari stafnya kemudian untuk para karyawan dapat mengkomunikasikan harapan mereka dalam pekerjaannya bagaimana bakat pribadi mereka dapat dimanfaatkan oleh organisasi.

Setiap organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai suatu tujuan. Kinerja masih menjadi permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen, sehingga manajemen maka perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu ukuran dari kinerja karyawan yaitu kemampuan intelektual, mengelola diri sendiri serta kemampuan diri sendiri dalam membina hubungan interaksi dengan orang lain (Murti, 2012). Melalui manajemen sumber daya manusia perusahaan bisa mengambil langkah-langkah yang akan membantu dan dapat memenuhi kebutuhan serta keinginan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawannya. Dengan kondisi ini maka diharapkan karyawan dapat memiliki perilaku dan kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai penunjang upaya untuk mencapai tujuannya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan yaitu dengan adanya penerapan mutasi. Program ini sangat diharapkan dapat menjamin kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dan pemanfaatannya secara optimal, karena secanggih apapun teknologi yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan ada artinya jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang terampil,ulet, disiplin, dan kinerja yang tinggi. Mutasi selain dapat meningkatkan kinerja, mutasi ini dapat juga memberikan kesempatan kepada para karyawan agar dapat mengembangkan potensi yang dimiliki karyawannya, selain itu mutasi juga untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing. (Mondy, 2008).

Seperti halnya terjadi penurunan kinerja karyawan PT. KAI Daop V Purwokerto. Perusahaan berharap dengan adanya penerapan mutasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. KAI Daop V
Tahun 2019-2021**

A.Perilaku Kerja	Target (0%)	Tahun					
		2019		2020		2021	
		Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1.Displin	10%	100	10	90	9	70	7
2.Tanggung Jawab	10%	95	9,5	90	9	80	8
3.Kerja Sama	5%	95	4,75	90	4,5	75	3,75
4.Kepemimpinan	5%	100	5	95	4,75	80	4
5.Prakarja	5%	90	4,5	95	4,75	80	4
6. Kejujuran	5%	90	4,5	95	4,75	80	4
B.Hasil Kerja							
1.Kualitas Kerja	20%	75	15	65	13	55	11
2.Kuantitas Kerja	20%	70	14	60	12	55	11
3.Keterampilan	20%	70	14	60	12	60	12
Jumlah	100%		81,25		73,75		64,75

Sumber: Unit SDM PT. KAI Daop V Purwokerto

Keterangan:

91-100 = SB (Sangat Baik) 71-80,99 = CB (Cukup Baik)

81-90,99 = B (Baik) 61-70,99 = KB (Kurang Baik)

Dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja para karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto. Dimana hasil penilaian kinerja pada tahun 2019 dalam kategori baik, kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan sehingga kinerja menjadi kategori cukup baik dan untuk tahun 2021 kinerja karyawan mengalami penurunan kembali, dimana kinerja karyawan menjadi kategori kurang baik. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Masih ada aspek kinerja

karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan konflik yang dominan bagi perusahaan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) terus berupaya meningkatkan daya tahan perusahaan di masa adanya penurunan kinerja karyawan. Hal tersebut tentunya KAI memiliki program dari pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya program transformasi digital KAI akan menambah fitur-fitur KAI Access serta menggunakan *big data* untuk mengetahui minat dan kebiasaan pelanggan, sehingga KAI dapat melayani dan menghadirkan layanan sesuai keinginan pelanggan. KAI akan mengembangkan aplikasi untuk operasional kereta api sehingga mampu mengefisienkan petugas dengan tetap memastikan operasional kereta api dengan lancar. Penggunaan aplikasi pun diterapkan untuk memudahkan perawatan dan pemantauan sarana dan prasarana. KAI juga menerapkan Sistem Manajemen Pengamanan sesuai dengan Peraturan Kapolri nomor 24 tahun 2007 dan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2019. KAI akan mengimplementasikan *Fatigue Risk Management System*. Sistem ini ditujukan untuk mengukur, mengurangi, dan mengelola risiko kelelahan yang dirasakan oleh petugas.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto. Daerah Operasi V Purwokerto atau disingkat Daop V Purwokerto ialah salah satu daerah operasi perusahaan dalam industri perkeretaapian di Indonesia, di bawah naungan lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang dipimpin oleh *Vice President* (VP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto yang tertelak di jalan Jendral Sudirman Barat Nomor.209, Brubahan, Kelurahan Purwanegara, Kecamatan Purwokerto Timur, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53141.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perkeretaapian di Indonesia wilayahnya Wilayah operasi KAI mencakup Pulau Sumatera dan Jawa. Wilayah kerja di Sumatera dibagi berdasarkan Divisi Regional (Divre) dan memiliki 4 Divisi Regional Sedangkan wilayah kerja di Pulau Jawa dibagi berdasarkan Daerah Operasi (Daop) dan memiliki 9 Daerah Operasi, salah satunya adalah Daerah Operasi V Purwokerto atau yang biasa disebut dengan DAOP V Purwokerto. PT. KAI Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto merupakan salah satu daerah operasi PT. KAI di Indonesia. Daerah Operasi V Purwokerto ini memiliki beberapa stasiun besar, di antaranya adalah Stasiun Purwokerto, Stasiun Kutoarjo, Stasiun Kroya, Stasiun Cilacap, dan Stasiun Karanganyar. Gudang kereta api berada di Stasiun Purwokerto, sedangkan depo lokomotif berada tidak jauh dari Stasiun Purwokerto. Depo lokomotif yang terletak di Purwokerto ialah salah satu depo terbaik dalam daerah operasi yang terletak di Jawa Tengah. Bukan sekedar ketersediaan lokomotif ataupun sarana yang bagus, melainkan justru kebersihan depo dan kualitas sumber daya manusianya yang profesional.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) tercatat selaku BUMN yang sangat agresif serta inovatif dalam membenahan korporasi. Perihal ini teruji dari berbagai revisi fundamental pada manajemen, penghargaan, kinerja keuangan, kinerja pegawai serta yang paling utama pelayanan kepada pelanggan jasa kereta api. Tidak hanya itu KAI berkomitmen guna melakukan transformasi secara merata dengan 5 Nilai Utama (Professional/Handal, Keselamatan, Inovasi, Integritas serta Pelayanan Prima).

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan suatu perusahaan milik pemerintah (BUMN) yang berorientasi pada pelayanan jasa transportasi, yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api. PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak dalam bidang

transportasi dan penunjang lainnya sekaligus menjadi penggerak perekonomian Indonesia serta telah berpengalaman lebih dari 70 tahun di bidang Transportasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang memiliki jumlah Sumber Daya Manusia lebih dari 40.000 dihitung sejak tahun 2020.

Berikut merupakan jumlah karyawan masing-masing unit pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto:

Tabel 1.2 Jumlah Pegawai per Unit PT KAI DAOP V Purwokerto

No	Nama Unit	Jumlah Pegawai
1.	Angkutan Barang	8
2.	Angkutan KA	64
3.	Assets	14
4.	Bangunan	7
5.	Fas. Penumpang	12
6.	G.Management	2
7	Hukum	3
8	Humasda	3
9	Information Sys	9
10	Jembatan Rel	344
11	Kamtib	120
12	Kesehatan	30
13	Keuangan	25
14	Operasi	662
15	Pelelangan	7
16	Pengush.Assets	11
17	Sarana	364
18	SDM dan Umum	15
19	Sintelis	98
TOTAL		1798

Sumber: PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto

Adanya keseluruhan jumlah karyawan pada PT KAI Daop V Purwokerto perusahaan memberikan kebijakan dalam pengembangan karir yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) salah satunya yaitu dengan adanya mutasi jabatan. Mutasi merupakan fenomena yang biasa terjadi di perusahaan. Dengan adanya mutasi dalam perusahaan berguna untuk memberikan penghargaan dengan kerja keras karyawan selama bekerja sesuai dengan bidangnya dan layak dinyatakan untuk dapat naik jabatan atau dipromosikan melalui penilaian kinerja. Seorang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan pasti akan selalu menginginkan adanya mutasi jabatan yang mengalami perubahan dari sebelumnya. Karyawan yang bekerja di setiap perusahaan sering berfikir apa yang mengharuskan mereka agar memperoleh mutasi jabatan dan bagaimana cara agar mutasi itu dapat diraih. Mutasi jabatan dalam perusahaan membuktikan bahwa perusahaan tersebut menginginkan karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan. Adanya mutasi jabatan ini karyawan lebih giat lagi dalam bekerja serta dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki melalui jabatan yang baru sehingga bisa memberikan perkembangan yang lebih baik untuk perusahaan.

Bagi karyawan kereta api terdapat ketentuan tentang perpindahan karyawan, seperti yang diatur dalam perjanjian kerja bersama PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Serikat Pekerja Kereta Api (SPKA) pasal 23 ayat (10) dan pasal 24 ayat (2) tentang peraturan yang ditetapkan oleh direksi mengenai mutasi jabatan. Dalam pelaksanaan mutasi ini harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas masa kerja, kompetensi, kinerja dan prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat dengan adanya mutasi ini dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para karyawan kereta api untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya oleh karyawan. Dengan adanya mutasi yang dilakukan oleh perusahaan akan membuat pimpinan mudah sekali mengetahui tingkat kemampuan yang mendukung kualitas dan kuantitas kerja

karyawan. Kegiatan mutasi dapat dilakukan tergantung dengan kondisi atau kebutuhan perusahaan sebagai contoh yaitu karyawan yang akan dimutasi apabila ada jabatan yang kosong.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang bagaimana penerapan mutasi pegawai yang dilakukan pada PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto, kemudian setelah adanya penerapan mutasi pegawai, penulis juga tertarik dengan bagaimana manajemen sumber daya manusia yang dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam pemahaman dan perbedaan penafsiran yang berkaitan dengan istilah-istilah dalam judul skripsi.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2018) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen Sumber daya manusia merupakan keterampilan terpadu dari daya fisik serta daya pikir yang dimiliki individu. Sikap serta sifatnya ditetapkan oleh generasi serta lingkungannya, sementara itu prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan guna penuhi kepuasannya (Handoko, 2018). Sumber daya manusia ialah salah satu aspek yang sangat berarti terlebih lagi tidak bisa dilepaskan dari suatu organisasi, baik institusi ataupun perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kunci yang memastikan pertumbuhan atau perkembangan suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia ialah pemanfaatan individu guna menggapai tujuan organisasi (Mondy 2016: 26).

2. Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson kinerja karyawan adalah apa yang telah dikerjakan atau yang telah dilakukan oleh karyawan. Menurut Amstrong, M., & Taylor (2014) Kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai. Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para Sumber Daya Manusia (Annalia, 2020). Kinerja dalam perspektif islam adalah salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja itu sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran islam, setiap orang dituntut untuk mandiri. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan faktor-faktor alam lainnya (Haryani, 2018).

Sedangkan karyawan menurut Subri (2012) mendefinisikan penduduk dengan usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang dapat memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka. Secara umum definisi karyawan itu adalah sumber daya manusia atau penduduk yang bekerja pada suatu institusi baik pemerintah maupun swasta (bisnis). Dengan bahasa yang lebih ringkas dan jelas, karyawan atau sumber daya manusia (SDM) itu berfungsi sebagai sumber daya organisasi di samping sumber daya organisasi lainnya yang meliputi uang (*money*), mesin (*mechine*), bahan baku (*material*), dan metode (*method*) dengan kemampuannya yang *leading* (berada dimuka) bertujuan untuk berperan melaksanakan fungsi *manajerial* (menggerakkan) sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya (uang, mesin, bahan baku, dan metode) (Abdullah, 2014).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka penulis dapat merumuskan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan mutasi pegawai yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto?
2. Bagaimana manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan Penelitian ini yaitu:

- a. Untuk mengetahui bagaimana penerapan mutasi pegawai dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto.
- b. Untuk mengetahui bagaimana manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan informasi tentang kontribusi pemikiran dan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi ilmu pengetahuan umum dan menjadi bahan penelitian untuk menganalisis peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Khususnya dalam bimbingan dan konseling karir, menjadikannya sebagai pedoman pelayanan bimbingan dan konseling.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk mempertimbangkan, menyumbangkan ide, dan alternatif pemecahan masalah dalam suatu organisasi atau perusahaan, serta dapat mengidentifikasi bagaimana penerapan mutasi karyawan dapat diterapkan dan bagaimana manajemen sumber daya manusia yang dapat dikelola untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto.

2. Bagi Peneliti

Memberikan kesempatan sebagai bahan evaluasi dalam melakukan mutasi dan peningkatan kinerja pegawai untuk menentukan kebijakan yang akan digunakan dalam mutasi pegawai. Selain untuk mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian. Memberikan pengalaman dan pengetahuan yang berharga kepada para peneliti yang bekerja pada isu-isu kunci.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka bagi seorang peneliti sangat penting dalam mencari tempat untuk berpijak yang kokoh sehingga acuan-acuan yang digunakan dalam penelitian sesuai dengan bidang yang hendak dikaji. Kajian pustaka di samping membekali peneliti dengan landasan yang diinginkan, juga mencerminkan kedalaman teori yang terlibat dalam penelitian. Tinjauan Pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan, atau hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan yang belum ada. Dalam penulisan proposal skripsi ini peneliti mengambil beberapa referensi yaitu dari buku, jurnal penelitian, skripsi, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan agar peneliti dapat dengan baik mendapatkan dan menggali informasi secara lebih mendalam dan terperinci mengenai topik penelitian yang dikaji.

Sebelum peneliti membahas lebih lanjut mengenai Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pasca Mutasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto, peneliti menelusuri beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Ada pula tabel matriks perbandingan dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Matriks Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Penelitian yang dilakukan oleh Warniati (2018) yang berjudul <i>“Implementasi Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PT Makasar Raya Motor Cabang Parepare Analisis Manajemen Syariah”</i> .	Evaluasi strategi dalam peningkatan kinerja karyawan dapat berjalan secara efektif dan efisien, jika hal ini dikaitkan dengan manajemen syariah yakni keadilan, amanah, pertanggung jawaban dan komunikatif.	Terletak dari segi objek penelitian. Dimana penelitian terdahulu objek yang diteliti adalah PT Makassar Raya Cabang Parepare. Sedangkan peneliti objek yang diteliti ialah pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto.
2	Penelitian yang dilakukan oleh Putu Irma Yunita, I Gusti Ngurah Widya, dan	Mutasi pekerjaan berdampak negatif pada stres kerja kemudian stres kerja berpengaruh negatif	Terletak pada metode penelitian. Dimana metode penelitiannya

	Hadi Saputra B, (2019) yang berjudul <i>“Millenial Generation in Accepting Mutations: Impact on Work Stress ang Employee Performance”</i> .	pada kinerja.	menggunakan metode Kuantitatif. Sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif.
3	Penelitian yang dilakukan oleh Amzar dan Sahuri, (2012) yang berjudul <i>“Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Mutasi dan Motivasi Kerja”</i> .	Pelaksanaan mutasi harus dilaksanakan secara benar-benar sesuai dengan pedoman pada persyaratan jabatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta sesuai dengan bidangnya.	Terletak pada metode penelitian. Dimana metode penelitiannya menggunakan metode Kuantitatif. Sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif.
4	Penelitian yang dilakukan oleh Fitria Ulfa, (2013) yang berjudul <i>“Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah di Kabupaten</i>	Pelaksanaan mutasi transfer dan promosi pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah di kabupaten Kapuas lebih cenderung menganut spoil system, karena adanya prestasi kerja dan kemampuan bukan faktor yang utama untuk menjadi	Terletak dari segi objek penelitian. Dimana penelitian terdahulu objek yang diteliti adalah pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah di Kabupaten Kapuas.

	<i>Kapuas</i> ".	seorang pegawai dimutasi, semuanya tergantung pada bagaimana hubungan antara kedekatan atau kemampuan kerjasama dengan pimpinan untuk mengambil keputusan akhir dan adanya keterkaitan antar individu atau kepentingan politik dari pimpinan itu sendiri.	Sedangkan peneliti objek yang diteliti ialah pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto.
--	------------------	---	--

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian ini merupakan gambaran sistematis pembahasan guna memudahkan dalam penyusunan laporan penelitian dan memahami isi yang terkandung. Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu sebagai berikut:

- a. Bagian Pertama, berisi halaman sampul, halaman keaslian, halaman pengesahan, halaman nota pembimbing, abstrak, kata pengantar, pedoman transliterasi, daftar isi, daftar table dan gambar.
- b. Bagian Kedua, merupakan bagian isi pembahasan pokok skripsi yang terdiri dari 5 (lima) bab pembahasan, yaitu:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan, sistematika Penelitian.

BAB II. TINJUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Memuat uraian tentang tinjauan pustaka terdahulu dan kerangka teori relevan dan terkait dengan tema skripsi.

BAB III. METODE PENELITIAN

Memuat secara rinci metode penelitian penelitian yang digunakan peneliti beserta justifikasi/alasannya, jenis penelitian, desain, lokasi,

populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi konsep dan variable, serta analisis data yang digunakan.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi: (1) Hasil Penelitian, klasifikasi bahasan disesuaikan dengan pendekatan, sifat penelitian, dan rumusan masalah atau focus penelitian, (2) Pembahasan, Sub Bahasan, (1) dan (2) dapat digabung menjadi satu kesatuan, atau dipisah menjadi sub bahasan tersendiri.

BAB V. PENUTUP

Bab terakhir berisi kesimpulan, saran-saran atau rekomendasi. Kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian, Kesimpulan diperoleh berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Saran-saran dirumukan berdasarkan hasil penelitian, berisi uraian mengenai langkah-langkah apa yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait dengan hasil penelitian yang bersangkutan.

- c. Bagian Ketiga, adalah bagian terakhir dalam skripsi ini yang berisi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan di atur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Istilah manajemen telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya (Siswanto, 2015). Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1995) mengemukakan definisi dari manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Manajemen dapat pula disebut sebagai sebuah proses, artinya seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen yaitu; *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*, atau dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan perusahaan (Ruslan, 2018). Adapun fungsi manajemen yaitu:

a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Meliputi penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur, pembuatan rencana serta ramalan (prediksi) apa yang akan terjadi. Kunci perencanaan sekarang ini adalah kesadaran bahwa perencanaan merupakan proses yang terus menerus. Perencanaan mencerminkan tingginya kinerja dari suatu perusahaan. Melalui perencanaan, perusahaan diharapkan memiliki kejelasan akan arah tujuannya. Hal tersebut tercermin dari perencanaan yang dituangkan melalui visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Bagi sebuah perusahaan, keberadaan

visi dan misi sangatlah penting. Hal ini dikarenakan, melalui sebuah visi dan misi akan menjadi pembeda antara perusahaan yang satu dan yang lainnya (Buhler, 2014).

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil. Pengorganisasian atau *organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Salam, 2014).

c) Menggerakkan (*actuating*)

Menggerakkan (*actuating*) adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Pergerakan ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama maupun tujuan organisasi.

d) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana. Bagian paling penting dari pengontrolan adalah proses perbandingan. Pengontrolan dilakukan dengan pemahaman yang jelas oleh semua karyawan, mengenai kinerja yang diinginkan. Yang paling penting, semua karyawan harus mempunyai pemikiran yang jelas tentang bagaimana mereka dapat secara spesifik

memberikan kontribusi kepada tingkat kinerja yang diinginkan ini (Noor, 2012).

Fungsi manajemen yaitu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Maka itu fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik serta segala kekurangan bisa diatasi.

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan (Budio, 2019:58). Sumber daya manusia merupakan sebagai alat manajerial untuk melakukan perencanaan, pengelolaan dan pengendalian, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (Rahim & Radjab. 2017:2).

Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan. Dua aspek potensi manusia yaitu, kuantitas dan kualitas (Rahim dan Radjab. 2017:4).

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huberman mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber yang penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Daft, 2015). Manajemen sumber daya manusia (SDM) (*human resource management*) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan operasional. Adapun menurut Syamsurizal (2016:6) ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

a) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional.

b) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

c) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

d) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Menurut Rahim dan Radjab (2017:10) adapun fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a) Melaksanakan dan mengevaluasi sumber daya manusia yang dipilih secara efektif dan efisien.
- b) Senantiasa memperbarui manajemen sumber daya manusia yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- c) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia.
- d) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.
- e) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.

Dari beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia, terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri atas 3 proses, yaitu (Ahmad 2020:6):

- a) Penetapan manajemen sumber daya manusia, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan *alternative* manajemen sumber daya manusia dan penentuan manajemen sumber daya manusia yang sesuai untuk diadopsi.
- b) Penerapan manajemen sumber daya manusia, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan dan kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar manajemen yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c) Evaluasi dan *control management*, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan manajemen sumber daya manusia, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah perbaikan jika di perlukan.

B. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai dan prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Wibowo, 2013). Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral etika.

Kinerja menurut Harsuko (2015) menyatakan kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melakukan tugasnya dalam rangka melaksanakan

strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran pegawai sebagai individu dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional menakup 3 aspek, yaitu sikap (attitude), kemampuan (ability) dan prestasi (accomplishment) (Priansa, 2019:179). Beberapa rumusan lain mengatakan bahwa “*performance*” atau kinerja yaitu (Bukit dkk, 2017:85):

- a) Menurut (Harvey & Bowin, 1996) mengatakan bahwa “*Performance is the accomplishment of an employee or manager’s assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (Kinerja adalah pencapaian seorang karyawan atau manajer tugas yang diberikan dan hasil yang dihasilkan pada pekerjaan tertentu fungsi atau aktivitas selama periode waktu tertentu).
- b) Menurut (Wheelen & Hunger, 2004) mengatakan bahwa “*Performance is the end result of activity. Which measures to select to assess performance depends on the organizational unit to be appraised and the objectives to be achieved*” (Kinerja adalah hasil akhir dari kegiatan). Yang mengukur untuk memilih untuk menilai kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang ingin dicapai).
- c) Menurut (Bernardin, 2003) mengatakan bahwa “*Performance is the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period*” (Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada yang ditentukan fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode waktu tertentu).
- d) Menurut (Daft, 2003) mengatakan bahwa “*Performance is the organization’s ability to attain its goals by using resources in an efficient and effective manner*” (Kinerja adalah kemampuan organisasi

untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif).

Menurut Amstrong, M., & Taylor dalam jurnal Annalia (2020) kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai. Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya manusia, tim, dan akhirnya organisasi (Annalia, 2020:188).

Klasifikasi kinerja ini berbeda dengan yang diungkapkan Swanson dan Holton dalam Bernardin (2000:54) yang membagi kinerja atas tiga tingkatan yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu. Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal dan instruktur dalam mencapai misinya, apakah kebijakan, budaya dan sistem intensifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan seleksi, pelatihan dan sumber dayanya (Lian, 2017:92). Sedangkan proses kinerja, sebagaimana dikatakan Swanson dalam Sukmalana (2007:73), menggambarkan apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya dan tujuan para individu, didesain sebagai suatu sistem, kemampuan untuk menghasilkan baik secara kuantitas, kualitas dan tepat waktu, memberikan informasi dan faktor manusia yang dibutuhkan untuk memelihara sistem tersebut dan apakah proses pengembangan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada. Apakah tujuan kinerja individu mempersoalkan misi individu sesuai dengan misi organisasi, apakah individu menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah para individu memiliki kemampuan mental, fisik dan emosi dalam bekerja, apakah mereka memiliki motivasi

tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja (Lian, 2017:93)

Kinerja individu sebagaimana dimaksud diatas adalah hasil kerja seorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Untuk memperbaiki kinerja bayak organisasi menggunakan sistem penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2016:257). Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi, dengan kata lain kinerja individu adalah hasil (Lian, 2017:96):

- a) Atribut individu, yang menghasilkan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b) Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c) Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design* yang didesain dari budaya kerja.

Di Indonesia parameter yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai negeri sipil adalah DP3 yang memuat 7 nilai umum dan 1 nilai khusus. Nilai-nilai umum ini berlaku untuk semua pegawai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerja sama, sementara parameter khusus hanya ada 1 saja yaitu kepemimpinan yang berlaku bagi pemegang jabatan yang ada (Lian, 2017:94).

1. Indikator Kinerja

Menurut Bernaddin dan Russel mengemukakan ada 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

- a) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c) *Timelines*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d) *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerja tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut (Sudarmanto, 2014):

- a) Kualitas kerja, yaitu kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b) Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi

dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi.

- c) Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- d) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehinggahasil pekerjaan semakin baik.
- f) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan- peraturan dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kerja seorang karyawan tergantung dari motivasi dan kemampuan kerja (*ability*)-nya, di mana faktor motivasi terdiri dari komponen nilai-nilai (*valence*), peralatan (*instrumentality*) dan harapan. Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. apakah kinerja yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian kinerja penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Dengan penilaian kinerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka lebih giat bekerja (Umar, 2018).

Menurut Hasibuan (2019), kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

- a) Kesetiaan kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
- b) Prestasi kerja. Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- c) Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- d) Kreativitas. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan Kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- e) Kerja sama diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- f) Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
- g) Tanggung Jawab. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Namun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias penilaian. Biasanya penilaian tersebut, bisa menghasilkan hasil penilaian yang tidak cermat dan tidak tepat sasaran bagi perusahaan. Sedangkan di sisi yang lain, perusahaan harus memperoleh informasi

yang memadai terkait dengan kinerja karyawannya, sebagai bahan pertimbangan bagi keputusan-keputusan strategis perusahaan, baik terkait dengan kebijakan umum perusahaan, maupun terkait dengan kebijakan-kebijakan pengembangan SDM. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya. Penilaian kinerja karyawan adalah menilai hasil rasio kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijakan-kebijakan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, atau balas jasa dinaikkan (Hasibuan, 2019).

C. Landasan Teologis

1. Manajemen Dalam Perspektif Islam

Manajemen dalam bahasa Arab disebut dengan *idarah*. *Idarah* diambil dari perkataan *adartasy-syi'a* atau perkataan '*adarta bihi* juga dapat didasarkan pada kata *ad-dauran*. Pengamat bahasa menilai pengambilan kata yang kedua yaitu: *adarta bihi* itu lebih tepat. Oleh karena itu, dalam *Elias Modern Dictionary English Arabic* kata manajemen, sepadan dengan kata *tadbir*, *idarah*, *siyasah*, dan *qiyadah* dalam bahasa Arab. Dalam Al-Qur'an dari kata-kata tersebut hanya ditemui *tadbir*. *Tadbir* adalah bentuk *masdar* dari kata kerja *dabbara*, *yudabbiru*, *tadbiran*. *Tadbir* berarti penerbitan, pengaturan, pengurusan, perencanaan dan persiapan.

Secara istilah, sebagai pengamat mengartikan sebagai alat untuk merealisasikan tujuan umum. Oleh karena itu, mereka mengatakan bahwa *idarah* (manajemen) itu adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal, perencanaan dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenaan dengan unsur- unsur pokok dalam suatu proyek. Tujuan adalah agar hasil-hasil yang ditargetkan dapat tercapai dalam cara efektif dan efisien.

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal yang bermuara pada pencarian keridhaan Allah. Oleh sebab itu maka segala sesuatu langkah yang diambil dalam menjalankan manajemen tersebut harus berdasarkan aturan-aturan Allah. perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan tidak terjadi perilaku KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) karena menyadari adanya pengawasan dari yang Maha Esa, yaitu Allah swt. Yang akan mencatat setiap amal perbuatan yang baik maupun yang buruk (Muhammad, 2019). Firman Allah dalam Q.S Az-Zalzalah/ 99:8 yaitu:

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۝٨

Artinya: Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula (Q.S Az-Zalzalah/99:8)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pada hari itu, manusia keluar dari kuburnya menuju tempat penghitungan (amal) secara terpisah untuk diperlihatkan oleh Allah kepada balasan perbuatan mereka yaitu surga atau neraka. Jadi barangsiapa melakukan suatu kebaikan di dunia seberat dzarrah (semut kecil), maka dia akan mengetahui balasannya di akhirat (Anugrahadi, 2019:256).

Menurut Karebet dan Yusanto syariah memandang manajemen dari dua sisi, yaitu manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai aktivitas. Sebagai ilmu manajemen dipandang sebagai salah satu dari ilmu umum yang lahir berdasarkan fakta empiris yang tidak berkaitan dengan nilai, peradaban manapun. Namun sebagai aktivitas, maka manajemen dipandang sebagai sebuah amal yang akan diminta pertanggungjawabannya dihadapan Allah SWT, sehingga ia harus

terikat pada aturan syara', nilai nilai dan peradaban Islam. Manajemen Islam (syariah) berpijak pada aqidah Islam. Karena aqidah Islam merupakan dasar ilmu pengetahuan.

2. Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam

Wirawan (2015:41) menjelaskan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam pandangan ekonomi Islam, Tasmara (2008:9) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu upaya yang bersungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh asset, pikir, dzikirnya untuk mengaktualisasikan diri sebagai hamba Allah SWT yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik. Firman Allah SWT dalam surat Al-Qashas 28:26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ أَتْقَى الْأَمِينُ ٢٦

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya” (QS Al-Qashas 28:26)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa salah seorang wanita itu berkata kepada bapaknya, “Wahai ayah, jadikanlah ia orang yang bekerja menggembala ternak untukmu. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan untuk menggembalakan ternak adalah orang yang kuat untuk menjaga ternakmu lagi dapat dipercaya yang engkau tidak khawatir ia akan berkhianat dalam urusan yang engkau percayakan kepadanya.” (Anugrahadi, 2019:2256)

Berkaitan dengan ayat tersebut jelas bahwa seorang karyawan dipilih berdasarkan kekuatan fisik dan mental dalam menghadapi tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta dapat dipercaya. Kekuatan yang seperti itu dapat dihasilkan melalui pelatihan yang secara teratur

diberikan kepada karyawan guna memperbaiki kinerjanya (Anugrahadi, 2019:2256).

Supaya mencapai kinerja yang baik, seorang muslim dituntut untuk bersungguh-sungguh, seorang muslim dapat menunjukkan jati dirinya sebagai masyarakat yang terbaik yang dapat bermanfaat bagi lingkungannya. Seorang muslim yang memiliki pemahaman bahwa bekerja merupakan salah satu ibadah akan selalu terpacu semangatnya untuk mencapai kinerja optimal. Dalam penjelasan tersebut bahwa sebagai seorang karyawan muslim yang ingin menghasilkan kinerja Islam diperlukan kesungguhan dalam proses bekerja serta berfokus pada pencapaian dunia dan akhirat. Hasil dari seorang karyawan dalam mewujudkan kinerja Islam tersebut menunjukkan semangat bekerja kepada organisasi dan yang paling utama yakni sikap patuh dan taat kepada Allah SWT.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Kualitatif yaitu suatu pendekatan dan penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Metode kualitatif lebih berdasarkan pada filsafat fenomena logis yang mengutamakan penghayatan. Metode kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara sistematis dengan mengangkat data yang ada dilapangan. Jenis Penelitian yang digunakan penulis ialah penelitian kualitatif dengan pendekatan metode deskriptif. Penelitian kualitatif ialah penelitian yang bersumber pada sesuatu peristiwa ataupun fenomena serta permasalahan manusia dengan metode menyelidiki mengenai temuan serta penjelasan. Penelitian kualitatif ialah mencari tahu arti, penjelasan, penafsiran, tentang sesuatu peristiwa, fenomena, ataupun kehidupan manusia dengan ikut serta langsung maupun tidak langsung dalam setting yang kontekstual, serta merata.

Penelitian Kualitatif melihat atau memandang obyek selaku sesuatu yang dinamis, hasil konstruksi pemikiran serta interpretasi terhadap indikasi yang diamati, dan utuh (*holistic*) karna tiap aspek dari obyek itu memiliki satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan (Sugiyono 2019:20). Jenis penelitian ini mengenakan pendekatan kualitatif descriptive/deskriptif, yakni menganalisa serta menyajikan kenyataan secara sistematis sehingga dapat lebih mudah guna dimengerti serta disimpulkan. Metode deskriptif ialah penelitian yang diartikan guna menyelidiki kondisi, keadaan ataupun hal lain yang telah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam wujud laporan penelitian.

Peneliti tidak mengganti, menambahkan, ataupun mengadakan sebuah manipulasi terhadap objek ataupun daerah penelitian. Peneliti hanya memotret apa yang terjalin pada diri objek ataupun daerah yang diteliti, setelah itu menguraikan apa yang terjadi dalam wujud laporan penelitian secara lugas serupa apa adanya. Menurut Haryono, dkk (2021) metode riset kualitatif yang melandaskan teori dalam menguatkan konsep tentang seluruh perihal yang diteliti serta menguak terdapatnya kenyataan alam serta sosial yang lagi terjadi diwilayah penelitian.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto. Daerah Operasi V Purwokerto atau disingkat Daop V Purwokerto ialah salah satu daerah operasi perusahaan dalam industri perkeretaapian di Indonesia, di bawah naungan lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang dipimpin oleh *Vice President* (VP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto yang terletak di jalan Jendral Sudirman Barat Nomor. 209, Brubahan, Kelurahan Purwanegara, Kecamatan Purwokerto Timur, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53141. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Mei 2022 sampai dengan bulan Juli 2022.

C. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer serta data sekunder. Penelitian lapangan (*field research*) merupakan Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan metode mengadakan peninjauan langsung pada lembaga sebagai objek guna memperoleh data primer dan data sekunder yang meliputi sebagai berikut :

1. Sumber Data Primer, merupakan data yang diperoleh dari sumbernya secara langsung. Data primer biasanya diperoleh dari hasil wawancara dan observasi peneliti. Dalam hal ini si peneliti memperoleh data dari hasil wawancara secara langsung dengan orang-orang yang berkaitan

dan dengan observasi secara langsung ke lapangan untuk mengetahui kejadian yang sebenarnya. Dalam penelitian yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto, peneliti memperoleh data dari hasil wawancara dengan Ibu Novia dan beberapa karyawan yang bersangkutan. Tidak hanya itu peneliti juga memperoleh data dari observasi secara langsung ke tempat penelitian.

2. Sumber Data Sekunder, merupakan sumber yang diperoleh dari bacaan atau bisa dikatakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data tersebut diperoleh dari buku, dokumen atau sumber lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji oleh peneliti. Data sekunder yang diperoleh peneliti dalam penelitian ini yaitu berupa buku- buku, jurnal, dan skripsi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti (Ria Ratna Ariawati, 2016).

D. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), yaitu teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in dept interview*) dan dokumentasi. Tahapan pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Jenis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara tidak terstruktur yang merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara

sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis besar permasalahan yang akan ditanyakan (Sugiyono, 2019).

2. Observasi

Sutrisn Hadi (1986) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Jenis observasi dalam penelitian ini yaitu Observasi Non Partisipan yaitu peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data melalui observasi ini dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto.

3. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan dokumen, dan catatan-catatan tertulis serta mempelajari secara seksama tentang hal-hal yang berkaitan dengan data yang diperlukan. Dokumentasi yaitu cara untuk memperoleh data yang melengkapi dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dengan mengkaji dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian ini, nantinya digunakan sebagai data tambahan guna untuk mendukung data utama yang didapat dari teknik pengumpulan data sebelumnya. Diharapkan data yang didapatkan lebih banyak dan informatif untuk menjawab permasalahan penelitian yang sedang dilakukan, yaitu dalam manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto. Dalam metode dokumentasi ini peneliti

mengumpulkan data melalui catatan, laporan, file dan data yang tersedia di website.

4. Validitas Data

Validasi data sangat penting dilakukan agar data yang diperoleh pada saat penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenaran atau keabsahannya. Peneliti menggunakan teknik Triangulasi yaitu mengadakan perbandingan, antara teori dan hasil di lapangan pada sumber data yang satu dengan yang lain. Teknik Triangulasi adalah teknik pengabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2019). Triangulasi yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber merupakan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda-beda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Triangulasi teknik merupakan triangulasi ini menguji kredibilitas dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar karena dari sudut pandang yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, kemudian dicek dengan observasi atau dokumentasi, teknik ini memastikan untuk mendapatkan data yang dianggap benar.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat sesudah berakhir pengumpulan data dalam periode tertentu dilakukan dan disaat pengumpulan data berlangsung, pada saat peneliti melaksanakan wawancara, peneliti telah melaksanakan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Apabila jawaban/pembahasan dalam wawancara sesudah diuraikan/di analisis belum terasa memuaskan, sehingga peneliti hendak melanjutkan pertanyaan lagi hingga pada sesi tertentu, dan diperoleh data atau informasi yang dianggap kredibel. Menurut Miles and Huberman mengemukakan jika kegiatan dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif serta berlangsung secara terus menerus hingga akhir/tuntas. Jadi, analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman dilakukan secara interaktif yaitu meliputi data reduction, data display, serta Verification/kesimpulan. Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan oleh peneliti merupakan metode Analisis data model Miles and Huberman antara lain sebagai berikut (Sugiyono 2019) :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya (Sugiyono 2019). Dalam penelitian ini proses reduksi data dapat dilakukan dengan mengumpulkan data dari hasil wawancara kepada pihak-pihak yang terkait, dokumen-dokumen dan berkas-berkas yang berkaitan dengan pelaksanaan perjanjian kerja, dan studi kepustakaan terhadap buku-buku, artikel-artikel, serta peraturan perundang-undangan tentang perjanjian kerja, kemudian dipilih dan dikelompokkan berdasarkan kemiripan data.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang

bersifat naratif. Dalam penyajian data peneliti menggunakan fokus permasalahan yaitu pelaksanaan mutasi pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto, bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto. Fokus permasalahan tersebut disajikan dalam penyajian data dari hasil penelitian agar lebih mudah dalam mendeskripsikan pada penyajian pembahasan karena penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif, adapun caranya yaitu dengan menggunakan teknik wawancara, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan.

3. Kesimpulan (*Conclusion Drawing/verivication*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Penulis dalam penelitian ini akan menarik sebuah kesimpulan dari fokus permasalahan yang ada yaitu pelaksanaan mutasi pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto, bagaimana manajemen sumber daya manusianya dalam meningkatkan kinerja karyawan dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi V Purwokerto.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah PT Kereta Api Indonesia

Sejarah perkeretaapian di Indonesia dimulai ketika pencangkulan pertama jalur kereta api Semarang-Vorstenlanden (Solo-Yogyakarta) di Desa Kemijen oleh Gubernur Jendral Hindia Belanda Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele tanggal 17 Juni 1864. Pembangunan dilaksanakan oleh perusahaan swasta *Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij* (NV. NISM) menggunakan lebar sepur 1435 mm. Sementara itu, pemerintah Hindia Belanda membangun jalur kereta api negara melalui *Staatssporwegen* (SS) pada tanggal 8 April 1875. Rute pertama SS meliputi Surabaya-Pasuruan-Malang. Keberhasilan NISM dan SS mendorong investor swasta membangun jalur kereta api seperti Semarang *Joana Stoomtram Maatschappij* (SJS), Semarang *Cheribon Stoomtram Maatschappij* (SCS), *Serajoedal Stoomtram Maatschappij* (SDS), Oost Java *Stoomtram Maatschappij* (OJS), *Pasoeroean Stoomtram Maatschappij* (Ps.SM), Kediri *Stoomtram Maatschappij* (KSM), Probolinggo *Stoomtram Maatschappij* (Pb.SM), Modjokerto *Stoomtram Maatschappij* (MSM), Malang *Stoomtram Maatschappij* (MS), Madoera *Stoomtram Maatschappij* (Mad.SM), Deli *Spoorweg Maatschappij* (DSM).

Selain di Jawa, pembangunan jalur kereta api dilaksanakan di Aceh (1876), Sumatera Utara (1889), Sumatera Barat (1891), Sumatera Selatan (1914), dan Sulawesi (1922). Sementara itu di Kalimantan, Bali, dan Lombok hanya dilakukan studi mengenai kemungkinan pemasangan jalan rel, belum sampai tahap pembangunan. Sampai akhir tahun 1928, panjang jalan kereta api dan trem di Indonesia mencapai 7.464 km dengan perincian rel milik pemerintah sepanjang 4.089 km dan swasta sepanjang 3.375 km. Pada tahun 1942

Pemerintah Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Jepang. Semenjak itu, perkeretaapian Indonesia diambil alih Jepang dan berubah nama menjadi Rikuyu Sokyuku (Dinas Kereta Api). Selama penguasaan Jepang, operasional kereta api hanya diutamakan untuk kepentingan perang. Salah satu pembangunan di era Jepang adalah lintas Saketi-Bayah dan Muaro-Pekanbaru untuk pengangkutan hasil tambang batu bara guna menjalankan mesin-mesin perang mereka. Namun, Jepang juga melakukan pembongkaran rel sepanjang 473 km yang diangkut ke Burma untuk pembangunan kereta api disana.

Setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945, beberapa hari kemudian dilakukan pengambilalihan stasiun dan kantor pusat kereta api yang dikuasai Jepang. Puncaknya adalah pengambil alihan Kantor Pusat Kereta Api Bandung tanggal 28 September 1945 (kini diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia). Hal ini sekaligus menandai berdirinya Djawatan Kereta Api Indonesia Republik Indonesia (DKARI). Ketika Belanda kembali ke Indonesia tahun 1946, Belanda membentuk kembali perkeretaapian di Indonesia bernama *Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf* (SS/VVS), gabungan SS dan seluruh perusahaan kereta api swasta (kecuali DSM). Berdasarkan perjanjian damai Konfrensi Meja Bundar (KMB) Desember 1949, dilaksanakan pengambilalihan aset-aset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dalam bentuk penggabungan antara DKARI dan SS/VVS menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) tahun 1950. Pada tanggal 25 Mei DKA berganti menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA).

Pada tahun tersebut mulai diperkenalkan juga lambang Wahana Daya Pertiwi yang mencerminkan transformasi Perkeretaapian Indonesia sebagai sarana transportasi andalan guna mewujudkan kesejahteraan bangsa tanah air. Selanjutnya pemerintah mengubah struktur PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) tahun 1971. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa angkutan, PJKA

berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) tahun 1991. Perumka berubah menjadi Perseroan Terbatas, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 1998. Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan/grup usaha yakni KAI Services (2003), KAI Bandara (2006), KAI Commuter (2008), KAI Wisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015).

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia

b. Misi

- 1) Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Untuk mengembangkan solusi transportasi missal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi.
- 3) Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

3. Logo dan Budaya Perusahaan

a. Logo



Gambar 4.1 Logo PT Kereta Api Indonesia

1) Bentuk

Terinspirasi dari bentuk rel kereta yang digambarkan dengan garis menyambung ke atas pada huruf A, KAI diharapkan terus maju dan menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik yang terintegrasi, terpercaya, bersinergi, dan kelak dapat menghubungkan Indonesia dari Sabang sampai Merauke. Dengan menggunakan *typeface italic* yang dinamis dan di modifikasi pada huruf A menggambarkan karakter KAI yaitu progresif, berfikiran terbuka, dan terpercaya. Grafik yang tegas namun ramah dengan perbedaan warna pada huruf diharapkan dapat mencerminkan hubungan yang harmonis dan kompeten antara KAI dan seluruh pemangku kepentingan.

2) Warna

Perpaduan antara warna biru tua yang menunjang stabilitas, profesionalisme, amanah dan kepercayaan diri, yang ditambah dengan aksen warna *orange*, yang menunjukkan antusiasme, kreativitas, tekad, kesuksesan dan kebahagiaan.

b. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori perusahaan dalam rangka meningkatkan tingkat kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia melihat budaya perusahaan dari aspek perilaku, sedangkan teori perusahaan melihat budaya organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama untuk mencapai sebuah tujuan. Untuk mencapai tujuan itu tentu bukan hal mudah, karena ada faktor manusia yang ada dalam organisasi yang seringkali memunculkan masalah yang rumit dan sulit dipecahkan dibandingkan masalah-masalah yang bersifat teknis.

Berikut ini budaya perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Daop V Purwokerto:

AKHLAK

Gambar 4.2 Budaya Perusahaan PT Kereta Api Indonesia

AMANAHAH

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

KOMPETEN

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

HARMONIS

Saling peduli dan menghargai perbedaan.

LOYAL

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.

ADAPTIF

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

KOLABORATIF

Membangun kerja sama yang sinergi.

4. Bisnis Perusahaan

Bisnis *Company Business* Perusahaan Kegiatan usaha KAI dibagi menjadi beberapa segmen usaha yang menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan. Segmen usaha tersebut adalah angkutan penumpang, angkutan barang, pendukung angkutan kereta api, pendapatan non angkutan, dan subsidi pemerintah yang terdiri dari PSO, IMO, dan Perintis. Untuk menjalankan kelima segmen usaha tersebut, KAI memiliki beberapa anak perusahaan dan entitas asosiasi.

a. Angkutan penumpang

Angkutan penumpang menggunakan kereta api, yang mencakup

angkutan rute jarak jauh, jarak menengah, dan jarak dekat. Untuk jasa angkutan penumpang jarak jauh dibagi menjadi angkutan penumpang kelas luxury, eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Pembelian tiket KA dapat dilakukan melalui aplikasi KAI Access, website kai.id dan channel pembelian tiket resmi lainnya.

b. Angkutan Barang

Angkutan KA barang terdiri dari angkutan batubara dan angkutan lainnya seperti angkutan semen, BBM, peti kemas, curah dan perkebunan, general cargo dan BHP.

c. Non Angkutan

KAI terus menggali potensi pengembangan bisnis di segmen non- angkutan melalui optimalisasi nilai tambah aset. Aset perusahaan seperti tanah, bangunan dan aset lainnya dikomersialkan untuk meningkatkan pendapatan pada perusahaan. Bentuk-bentuk pengusahaannya seperti mengembangkan kawasan bisnis terpadu dengan konsep *transit oriented development* (TOD) di stasiun dan persewaan tanah untuk Tower, Stockpile, Container Yard, Pipa, Fiber Optic, Toko, Hotel, Kantor, Rumah, Space Reklame, dll. Rumah perusahaan juga disewakan untuk dijadikan Toko, Hotel, Kantor, Rumah, Periklanan, dll.

5. Anak Perusahaan Joint Venture

a. PT Reska Multi Usaha

Gambar 4.3 anak perusahaan PT Reska Multi Usaha

PT Reska Multi Usaha bergerak dalam bidang usaha Restorasi KA, Service On Train (SOT), Jasa Boga (Catering), Resto & Cafe, Parkir. Komposisi kepemilikan saham PT Reska Multi Usaha yaitu PT KAI Yayasan Pusaka 4,99%. Tanggal didirikan: 2 Juli 2003

Alamat Kantor: Stasiun Mangga Besar Lt. 1, Jl. Karanganyar no. 1
Jakarta Pusat

Telepon: 021-62302540

Email: reska.pusat@reska.co.id Website: www.reska.co.id

b. PT Railink



Gambar 4.4 anak Perusahaan PT Railink

PT Railink merupakan *joint venture* antara PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan PT Angkasa Pura II (Persero) dengan komposisi kepemilikan saham 60% KAI dan 40% AP II. Kegiatan usaha yang dijalannya yakni pengoperasian, Pengoperasian pengelolaan dan perusahaan kereta api bandara, Pengembangan dan pengelolaan stasiun kereta api di bandara dan di pusat kota, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kereta api, Pembangunan prasarana kereta api, Konsultasi dan desain sistem perkerataapian, Pengusahaan jasa lainnya yang menunjang usaha-usaha pokok. Tanggal didirikan: 28 September 2006

Alamat Kantor Pusat : Stasiun KA Bandara Sudirman Baru (BNI City), Jl. Tanjung Karang No 1, Kebon Melati, Tanah Abang, Jakarta Pusat, Jakarta

Alamat Cabang Medan : Jl. Prof. H.M. Yamin, SH No. 14 – Medan 20231, Sumatra Utara, Indonesia Telepon: 061-4561331 Email: info@railink.co.id Website: www.railink.co.id

c. PT Kereta Commuter Indonesia



Gambar 4.5 anak Perusahaan PT Kereta Commuter Indonesia

PT Kereta Commuter Indonesia dibentuk berdasarkan Inpres No. 5 tahun 2008 dan surat Meneg BUMN No.S-653/MBU/2008 tanggal 12 agustus 2008. KCI sendiri sebelumnya memiliki nama PT KAI Commuter Jabodetabek karena menyelenggarakan perusahaan jasa angkutan kereta api commuter dengan menggunakan sarana Kereta Rel Listrik dan perusahaan di bidang usaha non angkutan penumpang di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi. Sejak 19 September 2017 PT KAI Commuter Jabodetabek berganti nama menjadi PT Kereta Commuter Indonesia karena area pelayanan yang sudah menjangkau wilayah lainnya di luar Jabodetabek. Adapun komposisi kepemilikan saham PT Kereta Commuter Indonesia adalah KAI 99,78% Yayasan Pusaka 0,22%.

Tanggal didirikan: 15 September 2008

Alamat Kantor: Stasiun Juanda Lt. 1 & 2, Jl. Ir. H. Juanda 1 - Jakarta Pusat, 10120, Indonesia

Telepon: 021 - 345 3535 Fax: 021 - 34834084

Email: commuter@krl.co.id Website : www.krl.co.id

d. PT KA Pariwisata

Gambar 4.6 anak Perusahaan PT KA Pariwisata

PT KA Pariwisata atau disingkat PT KA Wisata bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar dalam wilayah Indonesia dibidang pariwisata kereta api, dan kegiatan usaha yang mendukung pariwisata kereta api dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Komposisi kepemilikan saham PT KA Pariwisata yaitu KAI 99,90% Yayasan Pusaka 0,1%.

Tanggal didirikan: 8 September 2009

Alamat Kantor: Stasiun Gondangdia, Pintu Selatan - Lt. Dasar, Jl Srikaya 1, Kelurahan Kebon Sirih, Menteng, Jakarta Pusat 10340.

Telepon: 021 - 38902233 Fax: 021 – 38902424

e. PT KA Logistik



Gambar 4.7 anak Perusahaan PT KA Logistik

PT Kereta Api Logistik (Kalog) memiliki usaha di bidang layanan distribusi logistik berbasis kereta api, dengan kemasan bisnis *door to door service* untuk memberikan pelayanan yang parnipurna bagi pelanggan kereta api yang didukung dengan angkutan pra dan lanjutan serta layanan penunjangnya, meliputi pengelolaan Terminal Peti Kemas (TPK), bongkar muat, pergudangan, pengepakan, pelabelan, pengangkutan, penjejakan, pengawalan logistik serta manajemen logistik dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. Orientasi bisnis Kalog kedepan adalah sebagai jasa layanan distribusi logistik secara *Total Solution* melalui *End-to-End Services* atau dengan kata lain sebagai *SCM Service Provider*.

Fungsi dan peran kontributif kalog terhadap jasa layanan yang telah disediakan oleh induknya adalah sebagai pencipta nilai tambah (*value creator*) sepanjang rantai nilai (*value chain*) layanan distribusi logistik, termasuk layanan yang telah disediakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero), seperti angkutan barang dan pergudangan. Komposisi kepemilikan saham PT KA Logistik yaitu KAI 99,90% Yayasan Pusaka 0,1%.

Tanggal didirikan: 8 September 2009

Alamat Kantor: Stasiun Gondangdia Lt. 1, Jl. KH. Wahid Hasyim No. 11 A, Jakarta Pusat 10340

Telepon: 021 – 31922299 Fax: 021 – 31922288,

Email: info@kalogistics.co.id Website: www.kalogistics.co.id

f. PT KA Properti Manajemen



Gambar 4.8 anak Perusahaan PT KA Properti Manajemen

PT KA Properti Manajemen atau disingkat PT KAPM memiliki usaha di bidang pengelolaan aset/properti perkeretaapian milik PT Kereta Api Indonesia (Persero) maupun pihak lainnya dengan tujuan mengoptimalkan pemanfaatan serta memberikan nilai tambah aset/properti tersebut guna memenuhi standar mutu terbaik dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Komposisi kepemilikan saham PT KA Properti Manajemen yaitu KAI 99,63% Yayasan Pusaka 0,37%.

Tanggal didirikan: 8 September 2009

Alamat Kantor: Stasiun Sawah Besar Lt. 1, Jl. K.H. Samanhudi, Jakarta Pusat – 10710

Telepon: 021 - 3451040 & 021 -3451404 Faximile: 021 – 3451087

E-mail: corporate@kapm.co.id Website: www.kapm.co.id

g. PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia



Gambar 4.9 anak Perusahaan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia

PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia atau disingkat PSBI merupakan *Joint Venture* dari 4 BUMN yaitu PT Wijaya Karya (Persero) (WIKA), PT Jasa Marga (Persero) Tbk. (JSMR), PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) dan PT Perkebunan Nusantara VIII

(PTPN VIII) dengan kepemilikan saham Wika 38%, KAI 25%, PN VIII 25%, dan JSMR 12%. PT PSBI bersama-sama dengan China Railway International Co. Ltd. dari Tiongkok membentuk PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) untuk menyelenggarakan proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung.

Tanggal didirikan: 2 Oktober 2015

Alamat Kantor: Jl. D.I. Panjaitan Kav.9, Jakarta 13340

Telepon: 021-8192808, 8508640, 8508650 Faximile: 021-8191235

h. PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek



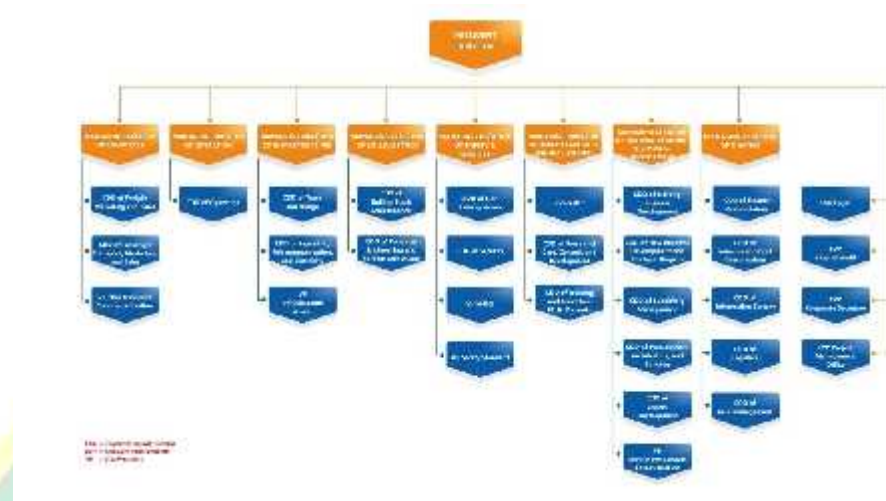
Gambar 4.10 anak Perusahaan PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek

PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek atau disingkat MITJ merupakan *Joint Venture* dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) dan PT MRT Jakarta (MRT) dengan kepemilikan saham KAI 49% PT MRT Jakarta 51%. KAI bersama-sama dengan PT MRT Jakarta membentuk Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek (MITJ) untuk mematangkan konsep integrasi perkeretaapian dan sarana transportasi lainnya, serta mengembangkan potensi TOD di wilayah Jabodetabek.

Tanggal didirikan: 10 Desember 2019

Alamat Kantor: Wisma Nusantara Jl. M.H. Thamrin no. 59, RT 009/RW 005, Gondangdia, kec. Menteng, Jakarta Pusat.

6. Struktur Organisasi



Gambar 4.11 Struktur Organisasi

B. Penerapan Mutasi Pegawai Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto

Dalam hal meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan, salah satunya melakukan kegiatan mutasi pegawai untuk menunjang kualitas kinerja karyawan. Mutasi sangat penting dilakukan untuk keberlangsungan perusahaan, selain itu juga mutasi berperan penting dalam pengembangan karir seorang karyawan di sebuah perusahaan. Mutasi biasanya dilakukan dengan cara memindahkan seorang karyawan ke daerah lain tetapi ada juga yang dilakukan dengan cara memindahkan posisi jabatan seorang karyawan ke jabatan atau posisi yang berbeda tapi tetap di perusahaan yang sama. mutasi dilakukan dalam waktu periode tertentu ataupun sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dikatakan oleh Assistan Manager yakni Bapak Iqbal yaitu mengatakan bahwa:

“...iya, mutasi sangat penting bagi perusahaan dan juga bagi perkembangan karir seorang karyawan, mutasi di PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto dilakukan dengan dua cara yaitu memindah tugaskan karyawan ke lain daerah dan memindahkan jabatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kinerja

karyawan saat sebelum dilakukannya mutasi jabatan yaitu tergantung kondisi jabatan yang diberikan, ada yang standar dan ada juga yang baik”

PT Kereta Api Indonesia (Persero) tercatat sebagai BUMN yang paling agresif dan inovatif dalam membenahan korporasi. Hal itu terbukti dari berbagai perbaikan fundamental pada kinerja keuangan, manajemen, penghargaan dan yang terutama pelayanan kepada pelanggan jasa transportasi perkeretaapian. Selain itu PT KAI berkomitmen untuk melaksanakan transformasi secara menyeluruh dengan *core value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak dalam bidang transportasi dan penunjang lainnya sekaligus menjadi penggerak perekonomian Indonesia serta telah berpengalaman lebih dari 75 tahun di bidang transportasi. Mengiringi keberhasilan tersebut, PT KAI tidak hanya fokus pada pembangunan operasional saja, namun terus berupaya meningkatkan daya saing perusahaan melalui pembangunan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan. Pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan adanya penerapan mutasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Mutasi menurut Hasibuan (2016) mendefinisikan sebagai kegiatan dalam ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja terhadap situasi tertentu yang bertujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan dapat memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (Sastrohadiwiryono, 2013). Mutasi dapat diartikan pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, biasanya tanpa perubahan gaji atau pangkat. Menurut Asisstan Manager Unit SDM PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto mengatakan bahwa:

“...Mutasi merupakan kebijakan dari perusahaan, sesuai dengan tujuannya yaitu untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan, mutasi disini dilakukan dengan cara rotasi dan promosi jabatan seorang karyawan, seperti memindah-tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lainnya didalam perusahaan. Mutasi penting dilakukan bagi perusahaan dan juga perkembangan karir seorang karyawan”

Mutasi cukup penting dilakukan didalam perusahaan, perusahaan melakukan mutasi dengan cara rotasi dan promosi, mutasi jabatan dilakukan sesuai dengan masa kerja pada suatu posisi tertentu. Menurut pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto mengatakan bahwa:

“...Selama ini mutasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan seperti di unit sumber daya manusia (SDM) sebenarnya kami hanya sebagai eksutor dalam arti usulan mutasi itu sudah diajukan oleh unit yang terkait dengan mempertimbangkan keahlian dalam bidang yang dipekerjakan misalkan seperti PT KA itu sudah mempunyai kecakapan atau belum, sudah diklat atau belum, nah kalau yang pejabat memang maksimal untuk menduduki suatu jabatan itu 3 tahun, kalau 3 tahun belum di mutasi berarti pegawai tersebut harus dikukuhkan”

Adanya mutasi bisa untuk merefresh kinerja tetapi harus dilihat dari kompetensinya, apalagi sekarang KAI sangat konsentrasi dengan adanya sertifikasi atau dengan kata lain seperti SIM. Jadi jika ada perputaran yang berhubungan dengan sertifikasi harus dicek dahulu bahwa orang tersebut sudah melakukan sertifikasi atau belum, jika belum manager akan melihat dahulu apakah pegawai tersebut sudah punya sertifikat pendidikan untuk jabatan yang akan pegawai tersebut jabati (untuk tingkat nasional), tetapi untuk tingkat pejabat jika di lingkungan daerah operasi (daop) itu hanya sampai setingkat senior supervisor, jika untuk asisten manager ke atas itu tingkatannya dan wewenangnya di kantor pusat sedangkan di daop tidak ada wewenang. Dalam penerapan mutasi salah satunya adanya mutasi rotasi yaitu diartikan sebagai mutasi untuk penyegaran, mutasi antar unit kerja yang mungkin dari unit keuangan ke unit sdm karena alasan tertentu, misalkan sakit berarti harus

tetap mutasi pada unit sdm hanya untuk administrasi tanpa harus melakukan sertifikasi atau kecakapan lainnya.

Oleh karena itu tidak ada yang menyebutkan bahwa mutasi itu adalah untuk hukuman dalam arti misalkan seseorang melakukan pelanggaran dan hukumannya mutasi itu tidak ada, aturannya tidak seperti itu karena aturan sudah ada kriterianya sendiri. Menurut pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto mengatakan bahwa :

“...jadi selama ini mutasi ya sudah care karna memang kebutuhan perusahaan tetapi benar benar dilihat dengan kompetensinya, dilihat dengan jabatan bahwa pegawai sudah menduduki jabatan selama berapa tahun. Pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto untuk sekarang mutasi sudah tidak dilihat berdasarkan pangkat dan golongan, dulu kan misalkan untuk menduduki jabatan Assistan Manager seperti Bapak Iqbal itu golongannya atau pangkatnya harus 3A, kalau sekarang golongan 2A sudah bisa menduduki Assistan Manager namun dilihat sesuai dengan kompetensinya. Mutasi untuk jabatan itu harus di assessment dahulu, apakah pegawai tersebut layak atau tidak. Kalau layak berarti oke maju untuk di mutasi, kalau tidak layak berarti kan harus ada evaluasi”

Mutasi pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto dilakukan dengan cara memindahkan karyawan pada posisi yang berbeda dalam perusahaan yaitu dengan cara melakukan rolling atau rotasi dengan tujuan memberikan pembinaan/pembelajaran agar karyawan mendapatkan lebih banyak pengalaman dan menjadi lebih handal dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Mutasi dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Mahendra 2019). Pelaksanaan mutasi berfungsi untuk pengembangan karyawan, sebagaimana tujuannya untuk yaitu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Personalialia

menyatakan bahwa ada beberapa macam mutasi atas dasar maksud atau tujuan yaitu:

a. *Production Transfer*

Production Transfer dimaksudkan pemindahan pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan produksi yang berbeda, karena dalam produksi yang pertama produksi dikurangi sehingga tenaga kerja dikurangi pula sedangkan pada lingkungan produksi yang kedua, produksi dinaikkan.

b. *Replacement Transfer*

Replacemen transfer berarti pemindahan pegawai yang sudah lama dinasnya kepada jabatan yang sama pada departemen yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnya dan di berhentikan.

c. *Versatility Transfer*

Versatility transfer dimaksudkan pemindahan pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

d. *Remedial Transfer*

Remedial transfer berarti pemindahan pegawai dari sesuatu jabatan ke jabatan yang lain atau ke jabatan yang sama dalam departemen yang berlainan dengan maksud ia dapat bekerja sama dengan temannya sekerja atau dengan atasannya, sehingga untuk memperbaiki keadaan itu ia dipindahkan ke jabatan yang lain atau ke jabatan yang sama pada departemen atau seksi yang berlainan.

Hal tersebut relasi dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa kegiatan ketenagakerjaan berhubungan dengan proses pemindahan fungsi yang bertujuan agar pegawai memperoleh kepuasan kerja dan memberikan prestasi kerja terhadap

perusahaan berupa sertifikasi, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto telah dilakukan dengan baik dan atas dasar kepentingan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan agar operasional dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan mutasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto dilakukan dengan cara *Versatility transfer* yaitu pemindahan pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto

Manajemen adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Konsep manajemen yang tidak jelas akan mengakibatkan keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan lain. Manajemen adalah program yang luas untuk mencapai tujuan organisasi, berarti bagaimana cara melaksanakan misi organisasi. Kata “program” dalam definisi tersebut mencerminkan peranan yang aktif, sadar, rasional yang dilakukan oleh para manajer dalam merumuskan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen menetapkan arah yang terpadu dari berbagai tujuan dan membimbing pengguna sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi kearah tujuan tersebut (Sarjadi, 2018). Untuk mencapai sebuah manajemen yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangkah mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan haruslah bekerja dalam suatu sistem yang ada pada proses perencanaan manajemen sumber daya manusia. Untuk menjaga konsisten ke arah pencapaian tujuan manajemen maka setiap usaha harus didahului

oleh proses perencanaan yang baik. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. As-Saff/61:04:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُتَيْنَ مَرَّصُونَ ۚ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (QS. As-Saff/61:04)

Dalam ayat ini Allah Swt. menyatakan cinta-Nya kepada hamba-Nya yang beriman, bila mana mereka bersusun berbaris dengan teratur menghadapi musuh-musuh Allah Swt. di medan perang, mereka berperang pada jalan Allah, membunuh ataupun terbunuh. Tujuan mereka hanya satu, yaitu supaya kalimat Allah tetap di atas dan agama tuhan tetap menang, di atas dari segala agama. Sebagaimana Rasulullah Saw, bersabda “tiga orang yang Allah tertawa melihat mereka; (1) seorang laki-laki yang bangun sembahyang tengah malam, (2) suatu kaum yang bershaf di waktu sembahyang), (3) dan suatu kaum yang bershaf ketika berperang.” Oleh karena itu maka sembahyang dan berperang samalah memerlukan imam. Di zaman Nabi Saw hidup, nabi imam dalam sembahyang dan imam dalam berperang, dalam peperangan seorang prajurit pun wajib patuh, tunduk dan tidak boleh membantah sedikitpun kepada perintah atasan (Hendri, 2020).

Ayat di atas menjelaskan bahwa, Allah sangat mencintai mukmin yang bekerja dalam barisan yang teratur dan berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Tanda bangunan yang kokoh adalah saling menguatkan satu dengan yang lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa solidaritas dalam sebuah pekerjaan merupakan salah satu hal penting dalam suatu lembaga.

Salah satu tanggung jawab pimpinan adalah memutuskan kemana ia menginginkan organisasinya berada dan bagaimana cara untuk mencapai kesana. Peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan

salah satu kunci bagi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Kuncoro Mudrajada (2013) manajemen sumber daya manusia adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang (Puji Suci, 2015). Perencanaan menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam pengendalian. Menurut Asisstan Manager Unit SDM PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto mengatakan bahwa:

“...Strategi yang perusahaan terapkan pada pegawai PT KAI Daop V Purwokerto salah satunya dengan mengikuti diklat (Pendidikan dan Pelatihan) atau diklap (Pendidikan Lapangan). Dengan mererefresh terus istilahnya pegawai bekerja sesuai aturan sesuai dengan SOP, nah dengan adanya SOP pegawai harus dengan aturan bukan kebiasaan, bisa juga dengan reward yang diberikan misalkan reward per unit seperti pegawai yang paling aktif. Perusahaan biasanya melaksanakan reward untuk pekerja terbaik dalam 1 tahun sekali, namun baru dimulai pada tahun 2022 sampai tahun yang akan datang”

PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto biasanya melaksanakan diklat untuk pegawai. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat memanfaatkannya guna meningkatkan kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga kinerja karyawan semakin baik. Setiap akan dilakukannya pelatihan dan pengembangan maka unit SDM yang mengelola pelatihan juga harus berkoordinasi dengan unit yang akan melakukan pelatihan tersebut agar di laksanakan sesuai dengan tujuan dan terprogram dengan baik. Penentuan durasi pelatihan yang dilaksanakan di pusat pelatihan didasarkan pada pelatihan dan materi yang diberikan. Penentuan periode pelatihan ditentukan oleh seberapa banyak materi yang diberikan oleh pelatih. Metode pelatihan juga mempengaruhi penentuan durasi pelaksanaan pelatihan. Berikut adalah program realisasi pelatihan dan pengembangan tahun 2020-2022:

**Tabel 4.1 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop V Purwokerto
Tahun 2020**

No	Triwulan	Program	Realisasi
1	Triwulan I	312	302
2	Triwulan II	0 (Awal Pandemi)	0 (Awal Pandemi)
3	Triwulan II	536	584
4	Triwulan IV	300	262
Jumlah		1148	1148

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto

**Tabel 4.2 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop V Purwokerto
Tahun 2021**

No	Triwulan	Program	Realisasi
1	Triwulan I	413	258
2	Triwulan II	302	593
3	Triwulan II	138	11
Jumlah		853	863

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto

**Tabel 4.3 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop V Purwokerto
Tahun 2022**

No	Triwulan	Program	Realisasi
1	Triwulan I	298	298
Jumlah		298	298

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto

Dari hasil program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada tahun 2020 terealisasi sesuai dengan jumlah yang sudah terprogramkan. Pada tahun 2021 jumlah program dan realisasi berbeda karna pada tahun 2021 ada beberapa kendala yang menyebabkan perbedaan antara program dan realisasinya, dan pada tahun 2022 hanya pada triwulan 1 yang terupdate

tetapi jumlah realisasi dengan program sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Berdasarkan paparan diatas maka manajemen strategi yang dilakukan oleh pimpinan PT KAI Daop V Purwokerto dalam meningkatkan kinerja karyawan setelah adanya mutasi yaitu setiap karyawan harus selalu diikuti dalam pelatihan, baik yang diadakan oleh perusahaan maupun di luar perusahaan. Namun menurut pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto mengatakan bahwa:

“...dengan adanya diklat yang dilakukan perusahaan juga memiliki standar kerja yang mengacu pada perjanjian kerja bersama (PKB) yang merupakan undang-undang yang pembuatannya melalui manajemen dan serikat pekerja, jika sudah dibuat bersama-sama diajukan kepada kementerian dan disahkan oleh kementerian. PKB mencakup isi kewajiban pegawai, hak-hak pegawai itu ada meskipun tidak secara rinci tetapi di PKB ada kewajiban pegawai di PT KAI, lalu ada aturan turunan-turunannya seperti aturan direksi, surat edaran berupa notulen para manajemen dan SPKA antar unit, dan adanya SOP yang bisa pegawai PT KAI pelajari. Sehingga jika diruntut itu ada SOP yang jelas disitu cuma bentuknya bermacam”

Dengan adanya standar kerja yang mengatur pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan erat kaitannya dengan pencapaian dalam peningkatan kinerja yang harus dimiliki oleh karyawan. Pencapaian peningkatan kinerja pegawai PT KAI Daop V Purwokerto dapat dilihat dari segi pendidikan dan segi keselamatan, misalnya perusahaan berhasil mencegah kecelakaan, dengan kata lain perusahaan berhasil menerapkan keselamatan dari berbagai kecelakaan. Menurut Asisstan Manager Unit SDM PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto mengatakan bahwa:

“...karena ternyata banyak sekali angka kecelakaan, ada potensi-potensi kecelakaan, namanya kereta api itu kan kita yang benar-benar mengatur sendiri dari perjalanan awal sampai akhir yang sangat berpotensi menimbulkan kecelakaan dan banyak sekali menghindari potensi-potensi yang bisa terjadi. Lalu pencapaian

selanjutnya selain dari segi keselamatan ada juga di segi pendidikan, misalnya perusahaan banyak sekali memberikan inovasi terutama yang berbasis digital, nah itu berkali-kali memenangkan perlombaan innovation award selama bertahun-tahun, ada inovasi-inovasi baru dari kalangan bawah akar rumput sampai petinggi dari skala nasional, internasional ”

Dari berbagai pencapaian peningkatan kinerja perusahaan melakukan langkah-langkah untuk menentukan standar pengawasan kinerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi yaitu membangun suatu standar kinerja yang dilandasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mengukur kinerja yang sebenarnya telah dilakukan melalui pencapaian dalam peningkatan kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto. Membandingkan kinerja nyatanya dengan standar kinerja yang ditentukan. Mengambil tindakan yang diperlukan, artinya bila kinerja aktualnya lebih buruk dari standar kinerja, berarti perlu pemberitahuan kepada karyawan bersangkutan untuk memperbaiki kinerjanya. Peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu kunci bagi keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian ada beberapa strategi-strategi khusus dalam meningkatkan kinerja karyawan di lembaga yang ia pimpin, hal ini diungkapkan oleh pimpinan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto dalam wawancara beliau mengatakan bahwa

“...usaha perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di unit SDM itu ada kegiatan yang dinamakan (diklap) pendidikan lapangan dan diklat (pendidikan dan pelatihan), dua macam itu beda. Kalau diklat itu benar benar pegawai yang belum mendapatkan pendidikan sama sekali, jika sudah pernah melakukan diklat baru boleh melakukan diklap seperti refreshingnya. Itu rutin kita lakukan setiap tahun dan perbulan itu ada targetnya. Peserta yang melakukan pelatihan yaitu seluruh unit dari PT KAI Daop 5 Purwokerto. Karena pegawai pada PT KAI Daop 5 Purwokerto banyak namun kita usahakan 1 orang dalam 1 tahun mendapat pelatihan 1-2 kali”

PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto menerapkan strategi dengan adanya diklat dan diklap. Pelatihan ini sudah ada kalendarnya

dalam perusahaan yang dinamakan calldiklap, dari tahun ke tahun perusahaan melaksanakannya meskipun belum signifikan yang bertujuan untuk melatih insan KAI atau pegawai PT KAI agar tetap kompeten, tetap mematuhi SOP. Selain dengan adanya pelatihan, manajemen yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu adanya aturan-aturan tentang kedisiplinan seperti masuk jam kerja harus tepat waktu, memberikan keteladanan terhadap semua karyawan, menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar karyawan, dengan seperti itu kinerja otomatis meningkat.

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang bergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Sebagai usaha untuk menjaga tingkat disiplin kerja yang tinggi, perusahaan menerapkan sistem pendisiplinan yang juga merupakan usaha untuk menegakkan peraturan. Peraturan dibuat perusahaan agar kegiatan usaha perusahaan tidak keluar dari tujuannya dan juga untuk menjaga ketertiban dalam bekerja (Lian, 2017).

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan tertulis maupun biasa dari suatu perusahaan atau instansi. Dengan demikian setiap perusahaan menetapkan atau merumuskan suatu aturan yang diberlakukan untuk menjamin terlaksananya mekanisme kerja instansi tersebut, untuk menciptakan prosedur kerja yang teratur sehingga mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Disiplin yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantaran para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena

dipaksa manajemen. Pada umumnya disiplin kerja akan diperoleh apabila pegawai datang ditempat kerja dengan teratur dan tepat pada waktunya, mereka berpakaian dengan sopan saat berada di lingkungan organisasi, menggunakan fasilitas dengan hati-hati serta menghasilkan jumlah dan kuantitas pekerjaannya dengan sangat baik. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik yaitu disiplin terhadap waktu, prosedur kerja dan disiplin terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana pekerjaan. Jika karyawan tersebut sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan apa yang harus dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi kesadaran akan tugas dan tanggung jawab dan semakin patuh terhadap peraturan atau tata tertib maka diharapkan akan menumbuhkan semangat kerja dan gairah kerja, sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin:

a. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawan karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efesien.

e. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

Adapun tujuan dari disiplin yaitu sebagai berikut:

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

Dalam menegakkan disiplin bukanlah ancaman atau kekerasan yang diutamakan, yang diperlukan adalah ketegasan. Ketegasan dan keteguhan di dalam melaksanakan peraturan merupakan modal utama dan syarat mutlak untuk mewujudkan disiplin kerja. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Kedisiplinan yang ditanamkan karyawan akan sangat mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam bekerja pada karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Sikap untuk mematuhi dan

melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab merupakan kunci pokok dalam rangka memegang tugas kedisiplinan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pasca mutasi otomatis perusahaan menerapkan adanya penilaian kinerja yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto. Menurut pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto mengatakan bahwa:

“...Penilaian kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto dilakukan selama 2 tahun sekali, penilaiannya itu per semester namanya itu aplikasi prestasiku. Kalau dulu namanya sistem manajemen kinerja pekerja sekarang namanya prestasiku. Jadi prestasiku itu ada di sistem KAI yang namanya E-office, di E-office itu setiap jabatan ada penilaiannya dan itu indikatornya sudah ditentukan, kalau seperti tingkat pelaksana itu indikator untuk penilaian kerjanya sudah ditentukan oleh pusat tapi kalau untuk yang JS (Junior Supervisor) keatas apalagi yang manajer memang indikatornya ada beberapa yang sudah ditentukan oleh pusat cuma harus isi realisasi”

Pada penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto menggunakan media digital yang dinamakan prestasiku yang tersedia dalam media digital PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto dinamakan E-office. Dalam media E-office terdapat kriteria-kriteria masing-masing untuk melaksanakan penilaian kinerja. Indikator dalam penilaian kinerja sudah ditentukan dari pusat namun harus mengisi realisasi. Realisasinya berdasarkan kinerja yang dilakukan misalkan seperti pelaksana itu terkait dengan absensi (berarti harus dilihat absensinya selama 1 semester / 6 bulan) 100% atau tidak. Lalu hukuman disiplin selama 6 bulan itu pelaksana dapat hukuman disiplin atau tidak. Untuk skor dalam penilaian kinerja itu ada skornya, jadi skornya memang range dari maksimal 100 itu udah istilahnya 4 indikator kalau 100 semua berarti sudah termasuk kinerja yang baik jika pelaksana tidak mempunyai hukuman disiplin, kerjanya bagus, dan absensinya full terus.

Menurut pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit

SDM PT KAI Daop V Purwokerto mengatakan bahwa:

“...Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan / direksi, misalkan seperti pelaksana nih berarti dinilai sama asisten managernya, terus asisten manajer dinilai oleh manajernya. Disitu nanti ada skor skornya, dilaksanakan setiap 1 tahun 2 kali per semester di awal tahun. Nanti tahapannya itu tahapan untuk pengajuan perencanaan seperti indikatornya, kalau indikator itu yang tadi disebutkan seperti pelaksana ditentukan oleh kantor pusat, asmen oleh manajer. Nanti kalau tahap itu selesai baru tahap penilaian atau pengisian realisasi berdasarkan absensi (untuk pelaksana). Untuk asmen itu indikatornya dalam tahap penilaian menggunakan jumlah pekerja yang melaksanakan diklap”

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur hasil kerja karyawannya. Penilaian ini meliputi kecakapan kemampuan karyawan, prestasi kerja, cara kerja dan pribadi mereka. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawab. Selain itu, penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang untuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto dinilai bahwa keseluruhan karyawan berkinerja baik, tentu dalam suatu organisasi atau instansi dan ada beberapa karyawan yang berprestasi dan ada juga beberapa karyawan yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan lagi kinerjanya karena tidak semua karyawan sama dalam bekerja. Dalam sebuah perusahaan selain dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang harus dilakukan, maka berhubungan erat dengan adanya penerapan / implementasi yang diterapkan oleh pegawai PT KAI Daop V Purwokerto. Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-

individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan (Wahab, 2020). Menurut Junior Supervisor PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto menerangkan bahwa:

“...penerapan strategi peningkatan kinerja pegawai berpengaruh pada hasil kerja pegawai cuma sejauh ini tidak terlihat terlalu signifikan karena memang itulah budayanya orang-orang bekerja kan selalu begitu, tidak ada inovasi atau apapun, terus kalau untuk pekerjaan-pekerjaan yang memang operasional yang memang berkaitan dengan keselamatan tidak boleh melakukan inovasi karena harus sesuai dengan SOP”

Namun menurut Assistant Manager PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto menerangkan bahwa:

“...Namun pegawai PT KAI bekerja sesuai target yang bermuara pada reward dan punishment yang diatur dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) antara PT KAI dengan serikat pekerja, selain itu di PKB ada SK turunannya. Reward yang diberikan bisa jadi penghargaan masa kerja itu ada SK 10 tahun, 15 tahun, 20 tahun, 25 tahun sampai 35 tahun. Ada penghargaan masa bakti untuk pekerja-pekerja yang pensiunan, ada penghargaan jasa untuk pegawai yang berjasa dengan KAI dalam arti misalkan menyelamatkan asset-asset KAI, terus ada penghargaan prestasi yang ibaratnya selain bekerja pegawai mempunyai prestasi di bidang lain. PT KAI itu innovation implusmant reward seperti penghargaan inovasi termasuk reward. Punishmentnya juga sudah dijelaskan di PKB yaitu adanya hukuman tingkat 1, hukuman tingkat 2, hukuman tingkat 3, dan tingkat kesalahan berat. Macam-macamnya yang termasuk tingkat 1, tingkat 2 itu ada di PKB. Jadi misalkan lalai, melakukan pencemaran nama baik itu sudah ada kriterianya yang masuk di PKB. Tingkat 1 itu teguran tertulis, tingkat 2 berupa pemotongan gaji selama 6 bulan, pemotongan tunjangan kinerja selama 6 bulan sebesar berapa persen”

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan implementasi, perusahaan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto melakukan implementasi dengan motivasi pemberian penghargaan atau reward kepada pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang baik merupakan salah satu hal yang

penting, pemberian penghargaan atau reward kepada pegawai merupakan salah satu cara yang bisa menunjang tingkat kinerja seorang pegawai untuk bekerja dengan baik. Implementasi manajemen sumber daya manusia pada dasarnya dapat membuat manajemen menjadi operasional, yaitu suatu tahap di mana organisasi sudah memiliki tujuan, perencanaan kebijakan, motivasi karyawan, sehingga manajemen yang telah terformulasi dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan. Dalam manajemen implementasi ini juga termasuk pengembangan manajemen sumber daya manusia, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi. Pengimplementasian manajemen berarti memobilisasi pegawai dan pimpinan untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia pada pelaksanaan. Karena merupakan tahapan yang paling sulit, maka diperlukan disiplin personal, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi manajemen sumber daya manusia sangat tergantung pada kemampuan pimpinan untuk memotivasi para karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Manajemen sumber daya manusia pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto yaitu mengacu pada aturan-aturan tentang kedisiplinan masuk jam kerja harus tepat waktu, memberikan keteladanan terhadap semua karyawan, menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar karyawan serta memberikan pelatihan kepada karyawan melalui diklat dan diklap. Seiring dengan perkembangan perusahaan maupun jaman selalu berubah maka setiap karyawan wajib mengupdate ilmu untuk menyesuaikan diri dalam bekerja, maka dari itu setiap karyawan selalu diikutkan dalam berbagai pelatihan baik yang diadakan oleh perusahaan maupun diluar perusahaan. Dari uraian diatas maka pimpinan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto menjelaskan tentang evaluasi kinerja karyawan bahwa

“...evaluasi PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto dalam performance indikator itu dilakukan setiap akhir tahun, pertamanya keseluruhan (apakah di bawah standar atau tidak rata-ratanya).

Untuk menilai kinerja manajer bekerjasama dengan direksi, karena masalah seperti ini tidak bisa mengurusnya sendiri sebab bisa jadi objektif. Jadi manajer memerlukan bantuan direksi untuk mengukur bagaimana hasilnya apakah ada peningkatan atau penurunan. Nah dari situ nanti muncullah saran-saran perbaikan atau malah ada inovasi baru, kalau internal sendiri evaluasi per semester tetapi kalau penilaian KPI itu langsung diawasi oleh atasan, kalau yang skala besarnya manajer minta bantuan kepada direksi untuk melakukan penilaian.”

Evaluasi kinerja karyawan sangat penting dalam perusahaan, disamping sebagai bahan koreksi juga sekaligus untuk membangkitkan semangat karyawan untuk selalu berubah lebih baik lagi dari sebelumnya, dan dengan meningkatkan kinerja karyawan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Implementasi dan evaluasi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam perusahaan, tahap akhir dalam implementasi adalah evaluasi untuk melakukan tahap ini dengan baik dan berhasil, manajemen perusahaan perlu mengetahui 4 jenis keahlian dasar yaitu:

a. Kemampuan berinteraksi

Kemampuan manajemen berinteraksi dan berempati dengan berbagai perilaku dan sikap orang lain untuk mencapai tujuan.

b. Kemampuan mengalokasi

Kemampuan manajemen menjadwalkan tugas-tugas, anggaran, waktu serta sumber daya lain secara efisien.

c. Kemampuan Memonitor

Meliputi penggunaan informasi yang efisien untuk memperbaiki atau menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam proses implementasi.

d. Kemampuan Mengorganisasikan

Kemampuan untuk menciptakan jaringan atau organisasi informal dalam rangka menyesuaikan diri dengan berbagai masalah yang mungkin terjadi.

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto yaitu diantaranya dalam hal masuk jam kerja tepat waktu, memberikan keteladanan terhadap semua karyawan, menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar karyawan serta memberikan motivasi kepada karyawan melalui diklat dan diklap.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Penerapan mutasi pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari Pelaksanaan mutasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto dilakukan dengan cara *Versatility transfer* yaitu pemindahan pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan. Dengan adanya mutasi bisa untuk merefresh kinerja tetapi harus dilihat dari kompetensinya, apalagi sekarang KAI sangat konsentrasi dengan adanya sertifikasi atau dengan kata lain seperti SIM. Jadi jika ada perputaran yang berhubungan dengan sertifikasi harus dicek dahulu bahwa orang tersebut sudah melakukan sertifikasi atau belum, jika belum manager akan melihat dahulu apakah pegawai tersebut sudah punya sertifikat pendidikan untuk jabatan yang akan pegawai tersebut jabati (untuk tingkat nasional).

Kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto sangat baik dan produktif. Hal ini tentu adanya manajemen sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan setelah adanya penerapan mutasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto yaitu setiap karyawan harus selalu diikuti dalam berbagai pelatihan diklat maupun diklap yang diadakan oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan kedisiplinan dalam bekerja, serta memberikan motivasi terhadap karyawan agar meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja. Setelah adanya perencanaan manajemen sumber

daya manusia PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto mengimplementasikan manajemennya dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu setiap karyawan diikutkan dalam berbagai pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Dalam menerapkan kedisiplinan, perusahaan mengharuskan setiap karyawan untuk masuk jam kerja tepat waktu. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap karyawan agar meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja yaitu setiap karyawan bekerja berdasarkan target yang bermuara pada *reward* dan *punishment*. *Reward* yang diberikan oleh pimpinan dalam bentuk penghargaan dalam masa kerja selama 10 tahun, 15 tahun, 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun, serta 35 tahun. sedangkan *punishment* yang diberikan berdasarkan tingkatan-tingkatannya yang sudah dicantumkan dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama). PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto selalu mengevaluasi dalam penilaian kinerja karyawan yang dilakukan 1 kali pada akhir tahun, dan itu setiap tahunnya pasti langsung dinilai oleh direksi.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermafaat yaitu:

1. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto
PT Kereta Api Indonesia (Persero) daop V Purwokerto sebaiknya menaruh perhatian yang lebih terhadap karyawan yang masih memiliki kinerja kurang baik. Memberikan fasilitas yang lebih mendukung bagi para karyawan untuk berlatih dan berkembang supaya karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri serta supaya para karyawan merasa lebih berkembang dalam bekerja.
2. Bagi Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto
Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diharapkan karyawan lebih serius dalam meningkatkan kinerja dalam bekerja demi kepentingan perusahaan. Agar nantinya pengalaman dan ilmu yang

didapat bisa diterapkan dan memperbaiki kinerja karyawan itu sendiri.

3. Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Dengan demikian diharapkan bagi peneliti selanjutnya supaya dapat lebih menggali informasi lebih dalam mengenai manajemen sumber daya manusia yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop V Purwokerto dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: AswajaPressindo
- Abdul Haeba, Ramli. 2018. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta". *Jurnal Menata*. 2 (2) 81-82
- Abdul, Salam. 2014. *Manajemen Insani dalam Bisnis*. Bandung: Pustaka Pelajar
- Abdul, Wahab. 2020. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Malang Press
- Agus, Sarbadi. 2018. *Manajemen Pengantar*. Jakarta: Pustaka Panjimas
- Ahmad. 2020. *Manajemen Strategi*. Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka
- Annalia, Weliie. 2020. Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Akuntansi*. 3 (3) 188-189, e-ISSN 2620-5866
- Anugrahadi. Y.D & Ari. P. 2019. Mengetahui Pagaruh Kinerja Islam Terhadap Motivasi Islam, Komitmen Islam, dan Pelatihan Islam Pada Karyawan PT. Asuransi Takaful Keluarga di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* Vol. 6 (11) 2256-225
- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ariwati Ria Ratna, Soekrisno Agoes, Deddy Supardi. 2016. Susunan Tim Jurnal Riset Akuntansi. *Jurnal Riset Akuntansi*. 8 (2) 23-24 ISSN: 2086-0447
- Atricia, Buhler. 2014. *Management Skills*. Jakarta: Prenada
- Bedjo Siswanto, Sastrohadiwiryono. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (PendidikanAdministrasi dan Operatif)*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Budio, Sesra. 2019. Strategi Manajemen Sekolah. *Jurnal Menata*. Vol 2 (2) 60-61
- Bukit, el al. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Desler. 2015. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*". Jakarta: PT. Grasindo
- Didin, Hendri. 2020. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press Cetakan Pertama

- Eni, Haryani. 2018. *“Analisis Pengukuran Kinerja Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Berdasarkan Masalah Scorecard”*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Islam Sumatera Utara
- Hamzah, Lamatenggo. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hermawan.S. & Sriyono. 2020. *Buku Ajar Manajemen Strategi & Resiko*. Sidoarjo: UMSIDA Press
- H.Malayu S.P Hasibuan. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- <https://www.kai.id/> diakses pada bulan Juni
- Husein, Umar. 2018. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Juliansyah, Noor. 2012. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Lian, B. 2017. *Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Karyawan*. Palembang: CV. Amanah
- Marudut, Marpaung. 2014. “Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta”. *Jurnal Ilmiah WIDYA* Vol. 2 No.1. 36
- Mondy R. Wayne, Joseph J. Martocchio. 2016. *Human Resource Management*. United States of America: Courier Kendallville
- Muhammad. 2019. *Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan UPP AMP YKPN
- Nih Luh Putu Ariesta, dkk. 2016. “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Galery”. *E-Jurnal Manajemen Unud* Vol. 5 No. 9. 54-95
- Novian Doni, Mahendra. 2019. Pengaruh Pelaksanaan Mutasi Pegawai dan Karakteristik terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*. 2 (2) 93-94
- Priansa. D, J. 2019. *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media
- Puji Suci, Rahayu. 2015. *Esensi Manajemen Strategi*. Malang: Zifatama
- Rahim H. Abd. R & Radjab. E. 2017. *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar
- Richard, Daft. 2015. *Manajemen Edisi V*. Jakarta: Erlangga

- Robert L. Mathis dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Rosady, Ruslan. 2018. *Manajemen Public Realition dan Media Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- R. Wayne, Mondy. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Sastrohadiwiryo. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Siswanto. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suci, R.P. 2015. *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pembangunan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia
- Surya, Dharma. 2013. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Tasmara, Toto. 2008. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani.
- Triana, Fitriastuti. 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior. *Sostech*. 1 (3) 67-69
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Windi Aprilia, Murti. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Study Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)". Artikel Ilmiah. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1.

Pedoman Wawancara

Daftar Wawancara Di PT Kereta Api Indonesia DAOP V Purwokerto Dalam Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan

- A. Untuk Asisstan Manager unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto
 1. Bagaimana kinerja karyawan perusahaan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?
 2. Bagaimana usaha perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan?
 3. Apakah ada standar kerja yang dilakukan oleh perusahaan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?
 4. Apa pencapaian peningkatan kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?
 5. Apakah evaluasi kerja penting dilakukan pada perusahaan?
- B. Untuk pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto
 1. Bagaimana penerapan mutasi yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?
 2. Bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan setelah adanya mutasi pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?
 3. Bagaimana penilaian kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?
 4. Bagaimana bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?
 5. Apakah penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan berpengaruh pada hasil kerja karyawan?

Lampiran 2.

Hasil Wawancara

A. Hasil Wawancara dengan Asisstan Manager unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto

1. Bagaimana kinerja karyawan perusahaan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?

Jawab: Kinerja karyawan di PT KAI Daop V Purwokerto cukup baik karena dengan adanya performace indikator di prestasiku yang sudah ada nilainya masing-masing dari 0-100, nah kita itu bisa dianggap perform / kinerja bagus kalau nilainya sudah diatas 80, dan rata-rata udah diatas semua. Penilaian kinerja ini dilakukan dari atasan langsung, jadi sistemnya berbasis online dengan memasukkan kinerja selama per semester (1 semester 6 bulan), jika sudah memasukkan per semester kita rekap pekerjaan kita apa saja lalu kita masukkan ke web digital perusahaan yakni dinamakan E-office. Nanti atasan mengoreksi bahwa sesuai atau tidak dengan kerjaannya jika tidak sesuai direvisi.

2. Bagaimana usaha perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan?

Jawab: Usaha perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di unit SDM itu ada kegiatan yang dinamakan (diklap) pendidikan lapangan dan diklat (pendidikan dan pelatihan), dua macam itu beda. Kalau diklat itu benar benar pegawai yang belum mendapatkan pendidikan sama sekali, jika sudah pernah melakukan diklat baru boleh melakukan diklap seperti refreshingnya. Itu rutin kita lakukan setiap tahun dan perbulan itu ada targetnya. Peserta yang melakukan pelatihan yaitu seluruh unit dari PT KAI Daop V Purwokerto. Karena pegawai pada PT KAI Daop V Purwokerto banyak namun kita usahakan 1 orang dalam 1 tahun mendapat pelatihan 1-2 kali. Pelatihan ini ada kalendarnya namanya calldiklap, dari tahun ke tahun kita melaksanakannya meskipun belum signifikan

yang bertujuan untuk melatih insan KAI atau pegawai PT KAI agar tetap kompeten, tetap mematuhi SOP.

3. Apakah ada standar kerja yang dilakukan oleh perusahaan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?

Jawab: Standar kerja kita ada, standar kerja ini yang mengacu pada perjanjian kerja bersama (PKB) yang merupakan undang-undang yang pembuatannya melalui manajemen dan serikat pekerja, jika sudah dibuat bersama-sama diajukan kepada kementerian dan disahkan oleh kementerian. PKB mencakup isi kewajiban pegawai, hak-hak pegawai itu ada meskipun tidak secara rinci tetapi di PKB ada kewajiban pegawai di PT KAI, lalu ada aturan turunan-turunannya seperti aturan direksi, surat edaran berupa notulen antara manajemen dan SPKA antar unit, dan adanya SOP yang bisa pegawai PT KAI pelajari. Sehingga jika diruntut itu ada SOP yang jelas disitu cuma bentuknya bermacam-macam.

4. Apa pencapaian peningkatan kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?

Jawab: Pencapaian peningkatan kinerja pegawai PT KAI Daop V Purwokerto dari segi keselamatan itu kita berhasil mencegah kecelakaan istilahnya kita berhasil menerapkan keselamatan yang baik karena banyak sekali ternyata, ada potensi-potensi kecelakaan, namanya kereta api itu kan kita yang benar-benar mengatur sendiri dari perjalanan awal sampai akhir itu sangat berpotensi menimbulkan kecelakaan dan banyak sekali menghindari potensi-potensi yang bisa terjadi. lalu selain itu juga di sisi pendidikan, kita banyak sekali inovasi terutama yang berbasis digital nah itu berkali-kali memenangkan perlombaan innovation award selama bertahun-tahun, ada inovasi-inovasi baru dari kalangan bawah akar rumput sampai petinggi dari skala nasional, internasional.

5. Apakah evaluasi kerja penting dilakukan pada perusahaan?

Jawab: Penting karena evaluasi PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto dalam performance indikator itu dilakukan setiap akhir tahun , pertama-tama keseluruhan (apakah di bawah standar atau tidak rata-ratanya). Untuk menilai kinerja manajer bekerjasama dengan direksi, karena masalah seperti ini tidak bisa mengurusnya sendiri sebab bisa jadi objektif. Jadi manajer memerlukan bantuan direksi untuk mengukur bagaimana hasilnya apakah ada peningkatan atau penurunan. Nah dari situ nanti muncullah saran-saran perbaikan atau malah ada inovasi baru, kalau internal sendiri evaluasi per semester tetapi kalau penilaian KPI itu langsung diawasi oleh atasan, kalau yang skala besarnya manajer minta bantuan kepada direksi untuk melakukan penilaian.

B. Hasil Wawancara dengan pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop V Purwokerto

1. Bagaimana penerapan mutasi yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?

Jawab: Selama ini mutasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan seperti di unit sumber daya manusia (SDM) sebenarnya kami hanya sebagai eksutor dalam arti usulan mutasi itu sudah diajukan oleh unit yang terkait dengan mempertimbangkan keahlian dalam bidang yang dipekerjakan selama berapa tahun misalkan seperti PT KA itu sudah mempunyai kecakapan atau belum, sudah diklat atau belum, nah kalau yang pejabat memang maksimal untuk menduduki suatu jabatan itu 3 tahun, kalau 3 tahun belum di mutasi berarti pegawai tersebut harus dikukuhkan. Adanya mutasi itu bisa untuk merefresh kinerja tapi itu harus melihat kompetensinya, apalagi sekarang KAI sangat konsentrasi dengan adanya sertifikasi atau dengan kata lain seperti SIM. Jadi kalau ada perputaran yang berhubungan dengan sertifikasi harus dicek dulu bahwa orang tersebut sudah melakukan sertifikasi atau belum, kalau belum kita lihat dulu pegawai tersebut sudah punya sertifikat pendidikan untuk jabatan yang akan pegawai tersebut jabati (untuk

tingkat nasional), tetapi untuk tingkat pejabat kalau di lingkungan daerah operasi (daop) itu hanya sampai setingkat senior supervisor kalau untuk asisten manager ke atas itu tingkatannya dan wewenangnya di kantor pusat sedangkan di daop tidak ada wewenang. Nah mutasi itu kan ada mutasi untuk rotasi yaitu untuk penyesuaian, mutasi antar unit kerja yang mungkin dari unit keuangan ke unit sdm karena alasan tertentu misalkan sakit harus di administrasi berarti kan mau atau tidak mau harus di unit sdm hanya untuk administrasi tanpa harus melakukan sertifikasi atau kecakapan lainnya, jadi tidak ada yang menyebutkan bahwa mutasi itu adalah untuk hukuman dalam arti misalkan seseorang melakukan pelanggaran dan hukumannya mutasi itu tidak ada, aturannya tidak seperti itu karena aturan sudah ada kriterianya sendiri, jadi selama ini mutasi ya sudah care karna memang kebutuhan perusahaan tetapi benar benar dilihat dengan kompetensinya, dilihat dengan jabatan bahwa pegawai sudah menduduki jabatan selama berapa tahun. Pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto untuk sekarang mutasi sudah tidak dilihat berdasarkan pangkat dan golongan, dulu kan misalkan untuk menduduki jabatan Asistan Manager seperti Bapak Iqbal itu golongannya atau pangkatnya harus 3A, kalau sekarang golongan 2A sudah bisa menduduki Asistan Manager namun dilihat sesuai dengan kompetensinya. Mutasi untuk jabatan itu harus di assessment dahulu, apakah pegawai tersebut layak atau tidak. Kalau layak berarti oke maju untuk di mutasi, kalau tidak layak berarti kan harus ada evaluasi.

2. Bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?

Jawab: Strategi yang perusahaan terapkan pada pegawai PT KAI Daop V Purwokerto salah satunya dengan mengikuti diklat (Pendidikan dan Pelatihan) atau diklap (Pendidikan Lapangan). Kalau diklat itu benar benar pegawai yang belum mendapatkan pendidikan sama sekali, jika sudah pernah melakukan diklat baru boleh melakukan diklap seperti

refreshingnya. Itu rutin kita lakukan setiap tahun dan perbulan itu ada targetnya. Peserta yang melakukan pelatihan yaitu seluruh unit dari PT KAI Daop V Purwokerto. Karena pegawai pada PT KAI Daop V Purwokerto banyak namun kita usahakan 1 orang dalam 1 tahun mendapat pelatihan 1-2 kali. Pelatihan ini ada kalendarnya namanya calldiklap, dari tahun ke tahun kita melaksanakannya meskipun belum signifikan yang bertujuan untuk melatih insan KAI atau pegawai PT KAI agar tetap kompeten, tetap mematuhi SOP. Selain dengan adanya pelatihan, manajemen yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu adanya aturan-aturan tentang kedisiplinan masuk jam kerja harus tepat waktu, memberikan keteladanan terhadap semua karyawan, menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar karyawan. Dengan merefresh berbagai pelatihan terus istilahnya pegawai bekerja sesuai aturan sesuai dengan SOP, nah dengan adanya SOP pegawai harus dengan aturan bukan kebiasaan, bisa juga dengan reward yang diberikan misalkan reward per unit seperti pegawai yang paling aktif. Perusahaan biasanya melaksanakan reward untuk pekerja terbaik dalam 1 tahun sekali, namun baru dimulai pada tahun 2022 sampai tahun yang akan datang.

3. Bagaimana penilaian kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto

Jawab: Penilaian kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto dilakukan selama 2 tahun sekali, penilaiannya itu per semester namanya itu aplikasi prestasiku. Kalau dulu namanya sistem manajemen kinerja pekerja sekarang namanya prestasiku. Jadi prestasiku itu ada di sistem KAI yang namanya E-office, di E-office itu setiap jabatan ada penilaiannya dan itu indikatornya sudah ditentukan, kalau seperti tingkat pelaksana itu indikator untuk penilaian kerjanya sudah ditentukan oleh pusat tapi kalau untuk yang JS (Junior Supervisor) keatas apalagi yang manajer memang indikatornya ada beberapa yang sudah ditentukan oleh pusat cuma harus isi realisasi.

Realisasinya berdasarkan kinerja yang dilakukan misalkan seperti pelaksana itu terkait dengan absensi (berarti kan harus dilihat absensinya selama 1 semester / 6 bulan) 100% atau tidak. Lalu hukuman disiplin selama 6 bulan itu dia dapat hukuman disiplin atau tidak. Nah penilaian kinerjanya dari situ. Untuk skor itu ada skornya, jadi skornya memang range dari maksimal 100 itu udah istilahnya 4 indikator kalau 100 semua berarti kan kinerjanya bagus. Dia tidak ada hukuman disiplin, kinerjanya bagus, dan absensinya full terus. Nah itu yang menilai dari atasan, misalkan seperti pelaksana nih berarti dinilai sama asisten managernya, terus asisten manajer dinilai oleh manajernya. Disitu nanti ada skor skornya, dilaksanakan setiap 1 tahun 2 kali per semester di awal tahun. Nanti tahapannya itu tahapan untuk pengajuan perencanaan seperti indikatornya, kalau indikator itu yang tadi disebutkan seperti pelaksana ditentukan oleh kantor pusat, asmen oleh manajer. Nanti kalau tahap itu selesai baru tahap penilaian atau pengisian realisasi berdasarkan absensi (untuk pelaksana). Untuk asmen itu indikatornya dalam tahap penilaian menggunakan jumlah pekerja yang melaksanakan diklap. Setelah pengajuan realisasi baru tahap penilaian yang diisi oleh atasan berdasarkan dengan justifikasi atau data dukung. Sekarang namanya kalau untuk semester 1 namanya penilaian sementara, jadi kan kinerja itu kan targetnya selama 1 tahun tapi dibagi menjadi 2 kali berarti realisasinya per 6 bulan disitulah namanya penilaian sementara, nanti kalau sudah di akhir tahun berarti namanya penilaian akhir.

4. Bagaimana bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto?

Jawab: Reward dan punishment yang diatur dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) antara PT KAI dengan serikat pekerja, selain itu di PKB ada SK turunannya. Reward yang diberikan bisa jadi penghargaan masa kerja itu ada SK 10 tahun, 15 tahun, 20 tahun, 25 tahun sampai 35 tahun. Ada penghargaan masa bakti untuk pekerja-

pekerja yang pensiunan, ada penghargaan jasa untuk pegawai yang berjasa dengan KAI dalam arti misalkan menyelamatkan asset-asset KAI, terus ada penghargaan prestasi yang ibaratnya selain bekerja pegawai mempunyai prestasi di bidang lain. PT KAI itu ada innovation implusmant reward seperti penghargaan inovasi termasuk reward. Punishmentnya juga sudah dijelaskan di PKB yaitu adanya hukuman tingkat 1, hukuman tingkat 2, hukuman tingkat 3, dan tingkat kesalahan berat. Macam-macamnya yang termasuk tingkat 1, tingkat 2 itu ada di PKB. Jadi misalkan lalai, melakukan pencemaran nama baik itu sudah ada kriterianya yang masuk di PKB. Tingkat 1 itu teguran tertulis, tingkat 2 berupa pemotongan gaji selama 6 bulan, pemotongan tunjangan kinerja selama 6 bulan sebesar berapa persen.

5. Apakah penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan berpengaruh pada hasil kerja karyawan?

Jawab: Penerapan manajemen peningkatan kinerja pegawai berpengaruh pada hasil kerja pegawai cuma sejauh ini tidak terlihat terlalu signifikan karena memang itulah budayanya orang-orang bekerja kan selalu begitu, tidak ada inovasi atau apapun, terus kalau untuk pekerjaan-pekerjaan yang memang operasional yang memang berkaitan dengan keselamatan tidak boleh melakukan inovasi karena harus sesuai dengan SOP.

Lampiran 3.**Dokumentasi Penelitian****(Wawancara dengan pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto)**

Lampiran 4.

Surat Keterangan Berhak Mengajukan Judul



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
 FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 2821/U.n./FEBI.J.ES/PP.009/XI/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I
 NIP : 19851112 200912 2 007
 Jabatan : Ketua Jurusan Ekonomi Syariah

Menegaskan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Nofrikoh Romadona
 NIM : 1817201155
 Semester/ SKS : VII/ 124 SKS
 Program Studi : Ekonomi Syariah
 Tahun Akademik : 2021/2022

Menegaskan bahwa mahasiswa tersebut sudah berhak mengajukan judul proposal skripsi. Sebagai
 Bukti berikut ini disertakan transkrip nilai sementara.

Demikian surat keterangan ini dibuat sebagai salah satu persyaratan untuk mengajukan judul proposal
 skripsi dan digunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di Purwokerto
 Tanggal 11 November 2021
 Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I
 NIP. 19851112 200912 2 007

Lampiran 5.

Surat Rekomendasi Seminar Proposal



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.uinsaizu.ac.id

REKOMENDASI SEMINAR PROPOSAL

Dengan ini kami Dosen Pembimbing Skripsi Menearangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Nofrikoh Romadona
NIM : 1817201155
Semester : VIII
Program Studi : Ekonomi Syariah
Tahun Akademik : 2021/2022
Judul Proposal Skripsi : Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pasca Mutasi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto

Menearangkan bahwa proposal skripsi mahasiswa tersebut telah siap untuk diseminarkan dan yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan akademik sebagaimana yang telah ditetapkan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat sebagai salah satu persyaratan untuk mendaftar seminar proposal skripsi dan digunakan sebagaimana mestinya.

Koord. Prodi Ekonomi Syariah



Dewi Laela Hilvatin, S.E., M.S.I
NIP. 19851112 200912 2 007

Dibuat di Purwokerto
Tanggal 14 Juli 2022
Dosen Pembimbing



Ma'ruf Hidayat, M.H.

Lampiran 6.

Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
 Telp: 0281-639624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaiizu.ac.id

SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR PROPOSAL

Nomor: 2833/Un.19/FEBJ.E.S/PP.009/06/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini Koordinator Prodi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Nofrikoh Romadona
 NIM : 1817201155
 Program Studi : Ekonomi Syariah
 Pembimbing : Ma'ruf Hidayat, M.H.
 Judul : Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pasca Mutasi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) V Purwokerto

Pada tanggal 29/08/2022 telah melaksanakan seminar proposal dan dinyatakan LULUS, dengan perubahan proposal/ hasil proposal sebagaimana tercantum pada berita acara seminar. Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan riset penulisan skripsi.

Purwokerto, 31 Agustus 2022
 Koord. Prodi Ekonomi Syariah



Dewi Laila Hilyatin, S.E., M.S.I
 NIP. 19851112 200912 2 007

Lampiran 7.

Surat Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553 febi.uinsalzu.ac.id

Nomor: 2426/Un.19/FEBLJ.ES/PP.009/7/2021

Purwokerto, 14 Juli 2022

Hal : Bimbingan Skripsi

Kepada
 Yth. Bapak/ Ibu Ma'ruf Hidayat, M.H.
 Di
 Purwokerto

Assalamu'alaikum W: Wb.

Berdasarkan surat penunjukan pembimbing skripsi yang telah kami sampaikan dan surat pernyataan kesediaan menjadi pembimbing skripsi yang telah Bapak/Ibu tandatangani atas nama:

Nama : Nofitkoh Romadona
 NIM : 1817201155
 Semester : VIII
 Prodi : Ekonomi Syariah
 Judul Skripsi : Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pasca Mutasi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto

Maka kami menetapkan Bapak/Ibu sebagai Dosen Pembimbing Skripsi mahasiswa tersebut. Mohon kejasanan Bapak/Ibu untuk melaksanakan bimbingan skripsi sebaik-baiknya sebagaimana aturan yang berlaku

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum W: Wb.

Dibuat di Purwokerto
 Tanggal 14 Juli 2022
 Koord. Prodi Ekonomi Syariah



Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I
 NIP. 19851112 200912 2 007

Lampiran 8.

Blangko Penilaian Ujian Komprehensif



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsatza.ac.id

BLANGKO PENILAIAN UJIAN KOMPREHENSIF

Nama : Nofrikoh Romadona
NIM : 1817201155
Program Studi : Ekonomi Syariah
Tanggal Ujian : Kamis, 16 Juni 2022
Keterangan : LULUS

NO	ASPEK PENILAIAN	RENTANG SKOR	NILAI
1	Materi Utama		
	a. Ke-Universitas-an	0 - 20	14,6
	b. Ke-Fakultas-an	0 - 30	21,9
	c. Ke-Prodi-an	0 - 50	36,5
TOTAL NILAI		0 - 100	73 / B

Penguji I,



H. Sochimun, Lc., M.Si

Purwokerto, 16/06/2022

Penguji II,



Hastin Tri Utami, S.E., M.Si

Lampiran 9.

Sertifikat BTA/PPI



IAIN PURWOKERTO

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
UPT MA'HAD AL-JAMI'AH

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Jawa Tengah 53126, Telp:0281-635624, 628250 | www.iainpurwokerto.ac.id

SERTIFIKAT
 Nomor: In.17/UPT.MAJ/12479/03/2019

Diberikan oleh UPT Ma'had Al-Jami'ah IAIN Purwokerto kepada:

NAMA : NOFRIKOH ROMADONA
NIM : 1817201155

Sebagai tanda yang bersangkutan telah LULUS dalam Ujian Kompetensi Dasar Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI) dengan nilai sebagai berikut:

# Tes Tulis	:	82
# Tartil	:	80
# Imla'	:	80
# Praktek	:	83
# Nilai Tahfidz	:	80





ValidationCode



Purwokerto, 03 Sept 2019
 Mudir Ma'had Al-Jami'ah,



Nasrudin, M. Ag
 NIP: 197002051 99803 1 001

SIMA v.1.0 UPT MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN PURWOKERTO - page1/1

Lampiran 10.

Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris

		MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA STATE ISLAMIC UNIVERSITY PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO TECHNICAL IMPLEMENTATION UNIT OF LANGUAGE Jl. Bumi, A. Yuni No. 100 Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia www.uin-satu.ac.id www.sibainisatu.ac.id +62 (281) 635621		وزارة الشؤون الدينية بجمهورية اندونيسيا جامعة البعث: كيهي الحاج شيخ الدين هري الاسلامية الحكومية بوريكرو وحدة اللغة	
CERTIFICATE الشهادة					
No.: B.UUWUn.19/UPT/Br/PP/008/921/V/0/2023					
This is to certify that			منحت إلى		
Name :	NOERIKOH ROMADUNA	:	الاسم		
Place and Date of Birth :	Banyumas, 27 November 2000	:	محل وتاريخ الميلاد		
Has taken :	EPTUS	:	وقد شارك/ت الاختبار		
with Computer Based Test, organized by Technical Implementation Unit of Language on:			عن أساس الكمبيوتر التي قامت بها وحدة اللغة في التاريخ		
with obtained result as follows :			مع النتيجة التي تم الحصول عليها على النحو التالي :		
Listening Comprehension: 51	Structure and Written Expression: 51	Reading Comprehension: 48			
نيم السموع	نيم العبارات والتركيب	نيم الفهم			
Obtained Score :			المجموع الكلي :		
The test was held in UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.			تم إجراء الاختبار بجامعة البعث في كيهي الحاج شيخ الدين هري الاسلامية الحكومية بوريكرو.		
					
					
		Ade Ruswate, M. Pd NIP. 19860704 201303 2 004			



Lampiran 11.

Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab


 MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
 STATE ISLAMIC UNIVERSITY PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
 TECHNICAL IMPLEMENTATION UNIT OF LANGUAGE
 Jl. Bumi, 5, Yoni No. 100 Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia | www.uin-satu.ac.id | www.sibainisatu.ac.id | +62 (281) 635621

وزارة الشؤون الدينية بجمهورية اندونيسيا
 جامعة البعث: كيهي الحاج شيخ الدين هري الاسلامية الحكومية بوريكرتو
 وحدة اللغة

CERTIFICATE
الشهادة
 No.: B.071/Un.19/UPT/Br/PP.008/921/V/02023

This is to certify that		منحت إلى
Name :	NOERIKOH ROMADUNA	الاسم
Place and Date of Birth :	Banyumas, 27 November 2000	محل وتاريخ الميلاد
Has taken	IQLA	وقد شاركت الاختبار
with Computer Based Test, organized by		على أساس الكمبيوتر
Technical Implementation Unit of Language on:	2 Juni 2022	التي قامت بها وحدة اللغة في التاريخ
with obtained result as follows :		مع النتيجة التي تم الحصول عليها على النحو التالي :
Listening Comprehension: 44	Structure and Written Expression: 45	Reading Comprehension: 47
تيم السموع	تيم العبارات والتركيب	تيم الفهم
Obtained Score :	428	المجموع الكلي :

The test was held in UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto. / تم إجراء الاختبار بجامعة البعث في كيهي الحاج شيخ الدين هري الاسلامية الحكومية بوريكرتو.

Purwokerto, 7 Juni 2022
 The Head
 رئيسة وحدة اللغة

 Ade Ruswate, M. Pe
 NIP. 19860704 201303 2 004







Lampiran 12.

Sertifikat Aplikom

SERTIFIKAT

APLIKASI KOMPUTER

KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
UPT TEKNOLOGI INFORMASI DAN PANGKALAN DATA
Alamat: J. Jend. Ahmad Yani No. 16A Telp. 031 83322 - Website: www.iainpurwokerto.ac.id Purwokerto 53128



IAIN PURWOKERTO

Tel: 031 7201111 - 031 7201112

SKALA PENILAIAN

SKOR	HURUF	ANGKA
86-100	A	4,0
81-85	A-	3,6
76-80	B+	3,2
71-75	B	2,8
66-70	B-	2,4

Dibacakan Kepada:

NOFRIKOH ROMADONA
NIM: 1817201155

Tempat / Tgl. Lahir: Banyuwangi, 27 November 2000

Sebagaimana yang bersangkutan telah menempuh dan LULUS Ujian Akhir Komputer pada Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Program *Microsoft Office* yang telah diselenggarakan oleh UPT TIDP IAIN Purwokerto.

MATERI PENILAIAN

MATERI	NILAI
Microsoft Word	80 / B+
Microsoft Excel	72 / B
Microsoft Power Point	80 / B+





Purwokerto, 14 September 2022
 Kepala UPT TIDP

(Signature)
Dr. H. Fajar Harsoyone, S.Si., M.Sc.
NIP. 1901 215 200301 1 000



UIN

PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI

Lampiran 13.

Sertifikat PPL



KEMENTERIAN AGAMA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
 Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 46A Purwokerto 53126
 Telp : 0281-635624, Fax : 0281-630553, www.feki.uinpurwokerto.ac.id

Sertifikat

Nomor : 1160/In.17/D.FEB/PP.009/X/2021

Berdasarkan Rapat Yudisium Panitia Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa :

Nama : Nofrikoh Romadona
NIM : 1817201155

Telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Periode II Tahun Ajaran 2020/2021 di :

PT Kereta Api Indonesia Purwokerto Kabupaten Banyumas

Periode Juli 2021 sampai dengan Agustus 2021 dan dinyatakan **Lulus** dengan mendapatkan nilai **A**. Sertifikat ini diberikan sebagai tanda bukti telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dan sebagai syarat mengikuti ujian Munaqosyah/Skripsi.

Mengetahui, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag NIP.19730921 200212 1 004	Purwokerto, 15 Oktober 2021 Kepala Laboratorium FEBI  H. Sochimih, Lc., M.Si NIP. 19691009 200312 1 001
--	---



Lampiran 14.

Sertifikat PBM



Lampiran 15.

Sertifikat KKN





Sertifikat

Nomor : 180/K.LPPM/KKN.49/05/2022

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
menyatakan bahwa :

Nama : **NOFRIKOH ROMADONA**
NIM : **1817201155**
Fakultas/Prodi : **EKONOIMI DAN BISNIS ISLAM / ESY**

Telah Mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan ke-49 Tahun
2022 dan dinyatakan **LULUS** dengan nilai **90 (A)**

Purwokerto, 30 Mei 2022
Ketua,

Dr. H. Ansori, M.Ag.
NIP. 19650407 199203 1 004




Lampiran 16.

Sertifikat PBAK IAIN Purwokerto


PANITIA PENGENALAN BUDAYA AKADEMIK DAN KEMAHASISWAAN 2018
DEWAN EKSEKUTIF MAHASISWA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO


Sertifikat


No.040/A-1/Pan.PBAK/DEMA-IV/II/2018
Diberikan kepada:

NOFRIDH ROMADONA

sebagai **PESERTA** dalam kegiatan:
PENGENALAN BUDAYA AKADEMIK & KEMAHASISWAAN 2018
yang diselenggarakan oleh Dewan Eksekutif Mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Purwokerto dengan tema:
"Membangun Karakter Mahasiswa Cinta Tanah Air dalam Bingkai Islam Nusantara"

Purwokerto, 15-16 Agustus 2018

KATEGORI	NILAI
Kepemimpinan	80
Keaktifan	85
Kehadiran	87
Kedisiplinan	87
Kesopanan	89
Rata-Rata	86

Ketua DEMA-I


Noto Saputro
NIM. 1423301287


Mengetahui
Wakil Rektor III

H. Supriyanto, LC., M.S.I.
NIP. 19740326 199903 1 001

Ketua Panitia


Triasih Karikawati
NIM. 1522402122



Lampiran 17.

Sertifikat PBAK Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



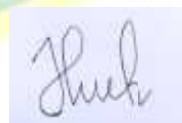
Lampiran 18.**Daftar Riwayat Hidup****A. Identitas Diri**

1. Nama : Nofrikoh Romadona
2. NIM : 1817201155
3. Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Islam
4. Program Studi : Ekonomi Syariah
5. Tempat/Tgl Lahir : Banyumas, 27 November 2000
6. Alamat Asal : Jl Gerilya gg 2 Rt 05/01 Tanjung,
Purwokerto Selatan, Banyumas
7. Nomor HP/WA Aktif : 085729811975
8. Email : nofrikoh.romadona@gmail.com
9. Nama Orang Tua Ayah : Taryoto
10. Ibu : Puji Sabariyah

B. Riwayat Pendidikan

1. TK Pertiwi 2 Tanjung
2. SD Negeri 3 Tanjung (2012)
3. SMP Gunungjati 2 Purwokerto (2015)
4. SMK Negeri 3 Purwokerto (2018)
5. UIN Profesor K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto (2022)

Purwokerto, 15 September 2022



Nofrikoh Romadona

NIM.1817201155